

Altmann Jasmin

Leitfaden zu Personalbeschaffung und Personalführung

eingereicht als

Bachelorarbeit

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Ketzelsdorf, 2012

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Bibliographische Beschreibung.....	III
Kurzreferat	III
Gleichheitsgrundsatz	III
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung.....	1
1.3. Methodisches Vorgehen.....	2
2. Grundlagen.....	3
2.1. Personalbeschaffung.....	3
2.2. Personalführung.....	4
3. Maßnahmen im Rahmen der Beschaffung von Arbeitskräften.....	6
3.1. Personalbeschaffung.....	6
3.1.1. Externe Personalbeschaffung.....	6
3.1.2. Anteil verschiedener Personalbeschaffungsmöglichkeiten an den generierten Einstellungen von Unternehmen	12
3.2. Personalauswahlverfahren	13
3.2.1. Analyse der Bewerbungsunterlagen.....	14
3.2.2. Vorstellungsgespräch.....	15
3.2.3. Testverfahren	17
3.2.4. Assessment-Center	17
3.3. Einstellung	19
3.3.1. Anmeldung bei der Österreichischen Sozialversicherung	20
3.3.2. Arbeitsvertrag.....	23
4. Integration des Personals.....	31
4.1. Personaleinführung	31
4.1.1. Aufgabe und Ziel der Personaleinführung.....	31
4.1.2. Phasen der Personaleinführung aus Sicht des Bewerbers.....	32

4.1.3. Musterplan Personaleinführung.....	33
4.2. Ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes	36
4.3. Personalführung.....	37
4.3.1. Ziele der Personalführung	37
4.3.2. Führungsstile	42
4.3.3. Führungsmodelle	49
4.4. Personalentwicklung.....	55
4.4.1. Ziele der Weiterbildung.....	57
5. Schluss.....	60
5.1. Ergebnis.....	60
5.2. Maßnahmen	60
5.3. Konsequenzen	61
Literaturverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XII
Selbständigkeitserklärung	XIII

Bibliographische Beschreibung

Altmann, Jasmin

Leitfaden zu Personalbeschaffung und Personalführung

Hochschule Mittwieda (FH), University of applied sciences, Fakultät
Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit 2012

Kurzreferat

Ziel der Bachelorarbeit ist es, einen Leitfaden zu Personalbeschaffung und Personalführung zu erstellen. Dieser Leitfaden soll den Klienten einer Steuer- und Unternehmensberatungskanzlei als erste Informationsquelle zusätzlich zum Beratungsgespräch mit einem Steuer- oder Unternehmensberater dienen. Außerdem soll der Leitfaden zu Personalbeschaffung und Personalführung als Nachschlagewerk dienen. Dabei wird die Thematik möglichst einfach und verständlich aufbereitet.

Gleichheitsgrundsatz

In der vorliegenden Arbeit sind alle Personenbezeichnungen geschlechtsneutral verwendet. Gemeint ist also jeweils der Bewerber und die Bewerberin, der Student und die Studentin sowie der Mitarbeiter und die Mitarbeiterin usw.

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Nach dem Schritt in die Selbstständigkeit wagen es auch viele und möchten in die Rolle des Arbeitsgebers schlüpfen. Dies bedeutet jedoch auch viele Fragen und Unsicherheiten – vor allem beim ersten Mitarbeiter.

Um die Klienten einer Steuer- und Unternehmensberatungskanzlei in Österreich auch während dieser Zeit optimal zu unterstützen wurde die Idee eines Leitfadens geboren. Dabei soll beachtet werden, dass dieser die Problematik aufgreift und diese verständlich für die Klienten aufbereitet wird. Vor allem zur Unterstützung von persönlichen Beratungsgesprächen soll dieser Leitfaden an die Klienten ausgegeben werden. Aber auch die Funktion eines „Nachschlagewerkes“ soll gegeben sein.

1.2. Zielsetzung

Ziel der Bachelorarbeit ist es, einen Leitfaden zu erstellen, der als Hilfestellung zur Personalbeschaffung und Personalführung dienen soll. Der Leitfaden ist dabei so ausgerichtet, dass er vor allem für den ersten Mitarbeiter angewendet werden soll. Dabei soll auch beachtet werden, dass vor allem komplexe Themen durch Musterpläne, Musterabläufe etc. vereinfacht werden sollen. Der Leitfaden zu Personalbeschaffung und Personalführung soll als erste Informationsquelle dienen und darauf wird die persönliche Beratung durch einen Steuer- bzw. Unternehmensberater aufgebaut. Außerdem kann er immer wieder als Nachschlagewerk dienen.

1.3. Methodisches Vorgehen

Diese Bachelorarbeit ist in fünf Kapiteln eingeteilt.

Nach der Einleitung werden im zweiten Kapitel die Grundlagen erläutert.

Im dritten Kapitel „Maßnahmen im Rahmen der Beschaffung von Arbeitskräften“ werden auf die Möglichkeiten der Personalbeschaffung eingegangen. Da die Personalauswahlverfahren sehr komplex sind und von Unternehmen zu Unternehmen variieren, wird ein Musterablauf für die Personalauswahl vorgestellt. Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Dienstvertrag. Hierbei werden alle Bestandteile kurz beschrieben und teilweise Formulierungsvorschläge gegeben.

Das vierte Kapitel „Integration des Personals“ beschäftigt sich mit der Personaleinführung und weist vor allem auch auf die Bedeutung dieser hin. Außerdem wird die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes erläutert. Der Großteil des vierten Kapitels beschäftigt sich mit der Personalführung. Dabei werden die Ziele, die Führungsstile und die Führungsmodelle beschrieben. Außerdem wird die große Bedeutung der Personalentwicklung aufgezeigt.

Abgeschlossen wird die Bachelorarbeit mit den Ergebnissen der Arbeit. Außerdem wird auf die Maßnahmen und Konsequenzen hingewiesen.

2. Grundlagen

2.1. Personalbeschaffung

„Ziel jeder Personalbeschaffungsplanung ist die rechtzeitige Bereitstellung von benötigtem und geeignetem Personal aller Kategorien für die Erfüllung von Aufgaben vakanter Stellen.“¹

Unter Personalbeschaffung versteht man die Maßnahmen, um Mitarbeiter in der benötigten Anzahl, mit der geforderten Qualifikation, zum richtigen Zeitpunkt und für den benötigten Einsatzort zu gewinnen. Die Gründe für Personalbedarf können dabei sehr vielseitig sein, wie zum Beispiel die Expansion des Unternehmens, erhöhter Arbeitsaufwand oder die Kündigung von anderen Mitarbeitern.²

Zu den Aufgaben der Personalbeschaffungen zählen die Anwerbung, die Auswahl und die Einstellung von Arbeitskräften. Außerdem zählt auch oft die Einarbeitung des Personals dazu.³

Um die Ziele der Personalbeschaffung zu erfüllen, kann zwischen zwei Methoden, der internen und der externen Beschaffung, gewählt werden. Bei der internen Personalbeschaffung wird auf Mitarbeiter im Unternehmen zurückgegriffen. Dazu zählen zum Beispiel zusätzliche Arbeitsleistung durch Überstunden, aber auch Qualifizierung von Mitarbeitern oder die Umschulung. Die zweite Methode ist die externe Personalbeschaffung. Hier kann wiederum die aktive und die passive Beschaffung unterschieden werden. Zu der aktiven Beschaffung zählen zum Beispiel Stellenanzeigen und Personalberater und bei der passiven Beschaffung kann das Personalleasing als Beispiel genannt werden.⁴

¹ Drumm, Personalwirtschaft, Berlin 2008, Seite 277

² Vgl. Wickel Kirsch, Janusch, Knorr, Personalwirtschaft, Wiesbaden 2008, Seite 30

³ Vgl. Drumm, Personalwirtschaft, Berlin 2008, Seite 277-278

⁴ Vgl. Jung, Personalwirtschaft, München 2011, Seite 136-153

2.2. Personalführung

Die Literatur liefert uns Unmengen an Definitionen für den Begriff der Personalführung. Hintz beschreibt die Führung als einen stetigen Prozess, bei dem Führungskraft und Mitarbeiter auf Basis von Respekt, Akzeptanz, Offenheit und Toleranz zusammenarbeiten sollen und so zur Bestandsicherung des Unternehmens, zur Förderung von qualitativen als auch quantitativem Wachstum und zu einer angemessenen Rentabilität beitragen. Dabei beeinflusst und koordiniert die Führung das Handeln und die Einstellung von Mitarbeitern zur Sicherstellung der Zufriedenheit der Kunden und effizientes Arbeiten, zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und zur Erreichung von gemeinsamen Zielen.⁵

Weitere Definitionen lauten:

- „Unter Personalführung wird die zielorientierte Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens durch den Vorgesetzten verstanden.“⁶
- „Personalführung ist die Beeinflussung von Personen und deren Verhalten.“
- Personalführung wird verstanden als zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in bzw. mit einer strukturierten Arbeitssituation.
- Personalführung ist der Versuch, steuernd und richtungsweisend auf das Verhalten von sich selbst und von andern Menschen einzuwirken, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen.
- Personalführung ist die Gestaltung des Zusammenwirkens von Führungskräften und Mitarbeitern, um Ziele in gemeinsamer Arbeit zu erreichen und Aufgaben zu bewältigen.“⁷

⁵ Vgl. Hintz, Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz: Eine praxisbezogene Anleitung, Wiesbaden 2011, Seite 15

⁶ Vgl. Drumm, Personalwirtschaft, Berlin 2008, Seite 409

⁷ <http://www.resource-people.de/adwords/personalfuehrung.php>, verfügbar am 09.06.2012

Dabei werden zwei wesentliche Aufgaben der Personalführung charakterisiert. Die erste Aufgabe ist die Zielerreichungsfunktion. Darunter versteht man die Förderung der Aufgabenerfüllung im Verantwortungsbereich. Die zweite Aufgabe ist die Gruppenerhaltungsfunktion. Ziel dieser ist es, die Mitglieder der Gruppe zu stärken und deren Zusammenhalt zu erreichen.⁸

Ein wichtiger Begriff im Zusammenhang mit Personalführung ist Motivation. Seinen Ursprung hat der Begriff in dem lateinischen Wort „movere“, was „in Bewegung setzen“ bedeutet. Frei übersetzt bedeutet es, dass man sich selbst oder jemand anderen dazu bewegen will etwas Bestimmtes zu tun. Motivation kann grob in zwei Bereiche geteilt werden: intrinsische und extrinsische Motivation. Eine genaue Trennung ist jedoch nicht möglich. Es wird außerdem von Experten davon gesprochen, dass beide Bereiche sogar in komplexer Weise miteinander verwoben sind. Bei der intrinsischen Motivation kommt der Antrieb von „innen“ und dient meist der persönlichen Befriedigung. Beispiel: Der Mitarbeiter macht seine Arbeit gerne und gewissenhaft, da er Spaß an der Arbeit hat und diese als spannend und herausfordernd ansieht. Im Gegensatz dazu steht die extrinsische Motivation. Bei dieser kommt der Antrieb von „außen“. Ansporn dafür sind unter anderen materielle Anreize wie zum Beispiel Geld oder soziale Anerkennung. Ein Problem der extrinsischen Motivation ist die Wirkungskdauer, da diese im Gegensatz zur Intrinsischen im Laufe der Zeit die Wirkung verliert und daher immer wieder erneuert werden muss.⁹

⁸ Vgl. <http://www.resource-people.de/adwords/personalfuehrung.php>, verfügbar am 09.06.2012

⁹Vgl. <http://www.managerseminare.de/Tools/Extrinsische-und-intrinsische-Motivation,157530>, verfügbar am 11.06.2012

3. Maßnahmen im Rahmen der Beschaffung von Arbeitskräften

3.1. Personalbeschaffung

Bei der Personalbeschaffung kann zwischen interner und externer Personalbeschaffung unterschieden werden. Der interne Beschaffungsweg hätte als Vorteil, dass geringe Kosten anfallen und Aufstiegschancen eröffnet werden. Als Nachteil kann genannt werden, dass die Auswahlmöglichkeit je nach Betriebsgröße geringer ist und eine mögliche Betriebsblindheit vorherrschen kann. Da es noch keine Mitarbeiter im Unternehmen gibt, kann die Möglichkeit der internen Personalbeschaffung ausgeschlossen werden. Somit werden im Folgenden die Methoden der externen Personalbeschaffung beschrieben. Vorteil der externen Beschaffung ist das große Auswahlpektrum und die Chance, dass neue Impulse in das Unternehmen eingebracht werden. Nachteilig können sich die höheren Kosten auswirken. Außerdem kann es zu Eingliederungsschwierigkeiten kommen.¹⁰

3.1.1. Externe Personalbeschaffung

Bei der Personalsuche von extern kann zwischen der aktiven und der passiven Personalbeschaffung zurückgegriffen werden. Während bei der aktiven Personalbeschaffung, wie der Name bereits besagt, aktiv nach Mitarbeitern gesucht wird, erfolgt bei der passiven Beschaffung die Auswahl über einen Bewerberpool und der Personalbedarf wird nicht publik gemacht. Weiters zählen Personalleasing und Zeitarbeit dazu.¹¹

¹⁰ Vgl. https://www.uni-hohenheim.de/www540f/lehrveranstaltungen/Lvss08/PmPa/Referate/PM2%20Externe%20Personalbeschaffung_Referat.pdf
verfügbar am 19.05.2012

¹¹ Vgl. Jung, Personalwirtschaft, München 2011, Seite 144

3.1.1.1. Aktive Personalbeschaffung

Im Folgenden werden drei Möglichkeiten der aktiven Personalbeschaffung beschrieben:

3.1.1.1.1. Stellenanzeigen in Printmedien und Internet¹²

Stellenanzeigen sind das traditionelle Medium in der Personalbeschaffung. Diese können sowohl in Zeitungen als auch auf diversen Internetplattformen eingeschaltet werden. Um eine möglichst nützliche Bewerberauswahl zu erreichen, ist es hilfreich, wenn der Firmenname genannt wird und nicht nur anonyme Chiffreanzeigen.

Vor allem bei Einschaltungen im Internet gibt es den großen Vorteil, dass die Bewerber einen besseren Überblick über die Stellen haben und sich schneller informieren und auch bewerben können. Viele Unternehmen bieten bereits einen Fragebogen an, der online ausgefüllt und abgeschickt werden kann.

Ein großer Vorteil für den Arbeitgeber ist die hohe Bandbreite, welche durch Stellenanzeigen erreicht werden kann. Außerdem sind vor allem Onlinestelleninserate eine eher billige Form der Personalbeschaffung. Eine große Flut an ungeeigneten Bewerbern und der damit entstehende Zeitaufwand kann als Nachteil genannt werden.

Folgende Basisinhalte sollten bei einer Stellenanzeige enthalten sein:

- Informationen zum Unternehmen (z.B. Branche, Größe, Standort)
- Beschreibung der Position bzw. Aufgabenbeschreibung
- Anforderungen der Position (Ausbildung, Berufserfahrung etc.)
- Bewerbungsmodalitäten (z.B. Bewerbungsfrist, Bewerbungsunterlagen, Vertraulichkeit)

¹² <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmangement/32364-Wege-externer-Personalbeschaffung.html>, verfügbar 08.05.2012

- Leistungsangebot (Gehalt, Arbeitszeit, Hinweis auf befristetes Arbeitsverhältnis etc.)
- Möglichkeiten zur Übermittlung der Bewerbung (Post, E-Mail, online, etc.)

In Österreich ist seit März 2011 die Angabe des Mindestentgelts verpflichtend. Bei Nichteinhaltung drohen bis zu 360 Euro Strafe.

„Im Stelleninserat ist das für den ausgeschriebenen Arbeitsplatz geltende Mindestentgelt anzugeben. Dieses Mindestentgelt kann durch Kollektivvertrag, durch Gesetz oder andere Normen der kollektiven Rechtsgestaltung festgelegt sein. Die Angabe des Mindestentgelts hat

- betragsmäßig,
- unter Anführung der Zeiteinheit von Stunde/Woche/Monat,
- unter Einrechnung personenbezogener Zulagen, die bereits zum Zeitpunkt der Ausschreibung bekannt sind (z.B. bei Vorarbeitern),
- aber ohne anteilige Sonderzahlungen

zu erfolgen.

Der Arbeitgeber kann im Stelleninserat auf seine Bereitschaft zur kollektivvertraglichen Überzahlung hinweisen.“¹³

Beispiel für eine Formulierung: „Entgelt: € ... brutto/Stunde, Überzahlung möglich.“ Außerdem ist darauf zu achten, dass alle Bezeichnungen geschlechtsneutral zu wählen sind.

Gestaltung¹⁴

Folgende zehn Tipps können Ihnen bei der Gestaltung Ihrer Stellenanzeige helfen:

¹³ http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=649588&dstid=7228, verfügbar am 09.05.2012

¹⁴ <http://stellenanzeigenspezialist.de/blog/2011/06/05/gute-gestaltung-stellenanzeigen-ist-einfach> und <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmangement/32365-Gestaltung-einer-Stellenanzeige.html> verfügbar am 08.05.2012

1. Schaffen Sie positive Emotionen durch die Verwendung von Grafiken, Fotos etc. Diese Emotionen wirken motivierend auf die Bewerber.
2. Das Verhältnis der Anzeigengröße und des Textes sollten maximal 80 % sein.
3. Die Textformatierung und Struktur stellt ein weiteres Gestaltungselement dar, das sie nutzen sollten um z.B. aus der Masse an Stellenanzeigen hervorstechen.
4. Die Schriftgröße richtet sich nach der Größe des Inserates. Grundsätzlich sollten Sie für den Haupttext eine normale Schriftgröße (z.B. 8- bis 12-Punkt; jedoch jedenfalls mindestens 3mm groß) verwenden. Der Titel der Anzeige (z.B.: „Assistentin“) sollte um ca. 10-Punkt größer geschrieben werden und sich, wie eine Überschrift, in den oberen Zeilen der Stellenanzeige befinden.
5. Da eine optisch schön gestaltete Stellenanzeige zu höherem „Response“, also Rücklauf, führt, sollten Sie die Kosten für das größere Anzeigenformat in Kauf nehmen, um den Weißraum (=unbedruckte Anzeigenfläche) zu erhöhen.
6. Eine weitere Möglichkeit der optischen Aufbesserung besteht in der Gliederung des Textes mit Zwischenüberschriften. Außerdem kann dadurch der Inhalt der Anzeige leichter erfasst werden.
7. Sie sollten unbedingt Superlative in der Anzeige vermeiden.
8. Beim Abdruck der Stellenanzeige in einem Printmedium ist die obere recht Ecke zu favorisieren, da der erste Blick auf diesen Bereich fällt.

9. Inhaltlich sollte die Anzeige klar und deutlich formuliert werden, um auch die passenden Bewerber für die gesuchte Stelle zu finden. Außerdem sollten die Angaben auch der tatsächlich zu vergebenden Stelle entsprechen.
10. Und zum Schluss des Kostenaspekts: Als Faustregel sollte die Anzeige maximal ein Monatsgehalt der zu vergebenden Stelle kosten.

3.1.1.1.2. Personalberater¹⁵

Ein Personalberater übernimmt große Teile und unterstützt bei dem gesamten Personalbeschaffungsprozess. Angefangen von der Stellenbeschreibung, über die Auswertung von Bewerbungsunterlagen, der Teilnahme an Vorstellungsgesprächen bis hin zu Hilfestellungen zur Entscheidungsfindung.

Ein großer Vorteil dieser Methode liegt in dem hohen Erfahrungsschatz, der vor allem bei Stellen in hohen Hierarchieebenen von Nutzen ist. Außerdem wird der gesamte Prozess unterstützt bzw. teilweise auch übernommen, was vor allem für unerfahrene Mitarbeitersuchende eine große Hilfestellung bietet. Ein Nachteil kann in den hohen Beratungskosten liegen.

3.1.1.1.3. Hochschulrecruiting¹⁶

Diese Form der Personalbeschaffung benötigt bereits langfristige Vorarbeit. Durch diverse Marketingmaßnahmen wirbt man geeignete Kandidaten. Möglichkeiten für diese Maßnahmen können Praktikumsplätze, Zusammenarbeit bei Diplomarbeiten, etc. sein.

¹⁵ Vgl. Jung, Personalwirtschaft, München 2011, Seite 150

¹⁶ Vgl. Jung, Personalwirtschaft, München 2011, Seite 150

Als Vorteil für diese Form kann genannt werden, dass die Mitarbeiter über eine gute Ausbildung verfügen. Nachteilig könnte jedoch sein, dass Berufserfahrung sehr wenig bis gar nicht vorhanden ist.

3.1.1.2. Passive Personalbeschaffung

Bei der passiven Personalbeschaffung wird im Folgenden auf das Personalleasing eingegangen.

Außerdem ist eine Form der passiven Personalbeschaffung das Zurückgreifen auf Initiativbewerbungen, ohne dass der Personalbedarf publik gemacht wird.¹⁷

3.1.1.2.1. Personalleasing¹⁸

Vor allem bei kurzfristigen und saisonal schwankenden Personalbedarf ist das Personalleasing eine gute Alternative. Hierbei werden die Mitarbeiter durch eine Zeitarbeitsfirma nur vorübergehende zur Verfügung gestellt.

Ein großer Vorteil des Personalleasings ist die Tatsache, dass die Zeitarbeitsfirma dafür bürgt, dass der Mitarbeiter die gewünschten Qualifikationen vorweisen kann.

Nachteilig ist der hohe Aufwand, der betrieben werden muss, um betriebspezifisches Wissen weiterzugeben, da die Mitarbeit im Unternehmen nur begrenzt ist. Dazu kann auch noch die Demotivation des Arbeitnehmers kommen, die durch häufigen Arbeitsplatzwechsel und Minderheitsgefühle innerhalb des Unternehmens verursacht wird.

¹⁷ Vgl. Jung, Personalwirtschaft, München 2011, Seite 144

¹⁸ Vgl. Holtbrügge, Personalmanagement, Berlin 2010, Seite 109

3.1.2. Anteil verschiedener Personalbeschaffungsmöglichkeiten an den generierten Einstellungen von Unternehmen

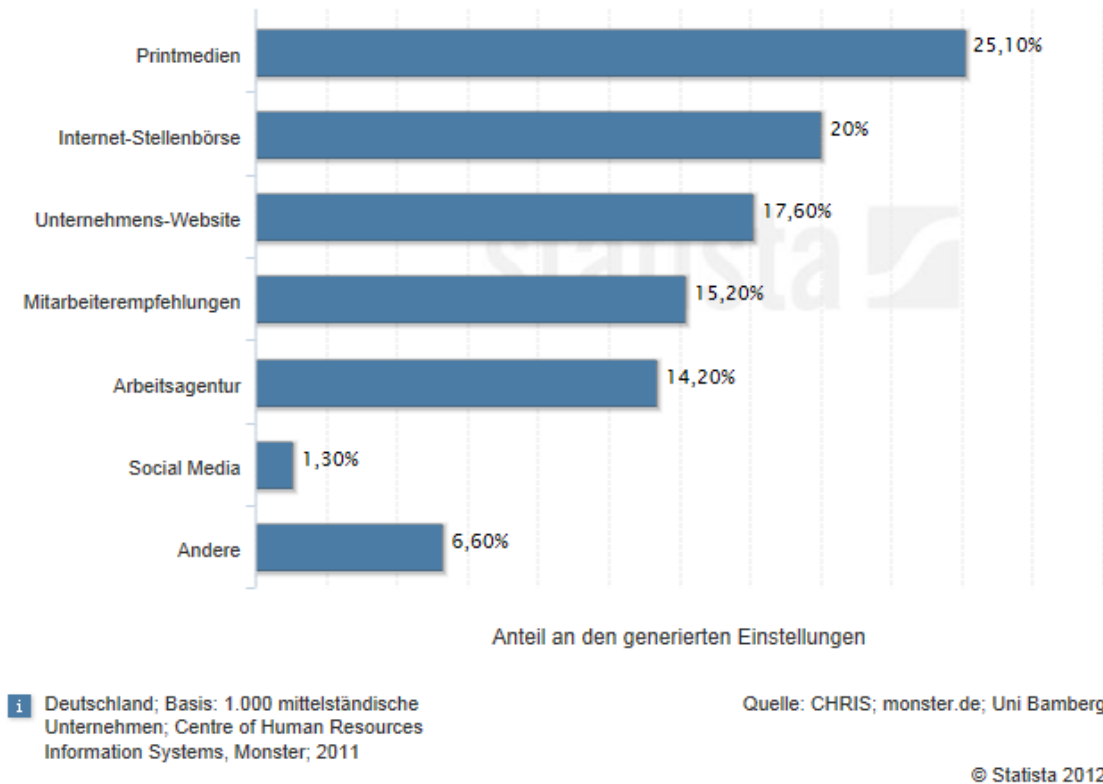


Abbildung 1: Anteil Personalbeschaffungsmaßnahmen an den generierten Einstellungen ¹⁹

In dieser Umfrage von monster.de kann man erkennen, dass durch Stellenanzeigen in Printmedien und im Internet fast die Hälfte aller Einstellungen generiert werden. Einen hohen Anteil an Einstellungen werden ebenfalls durch Unternehmens-Websites und Mitarbeiterempfehlungen generiert. Diese Möglichkeiten der Personalbeschaffung scheiden jedoch aus bzw. sind nur sehr gering verwendbar, wenn noch keine Mitarbeiter im Unternehmen sind bzw. das Unternehmen noch wenig bekannt ist.

¹⁹ <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/150258/umfrage/anteil-der-recruiting-kanale-an-den-neueinstellungen-von-unternehmen/>, verfügbar am 10.05.2012

3.2. Personalauswahlverfahren

Bei der Personalauswahl kann man auf diverse Verfahren zurückgreifen. Der Ablauf kann dabei von jedem Unternehmen individuell festgelegt werden. Grundsätzlich kann man sich an folgenden Musterablauf orientieren:

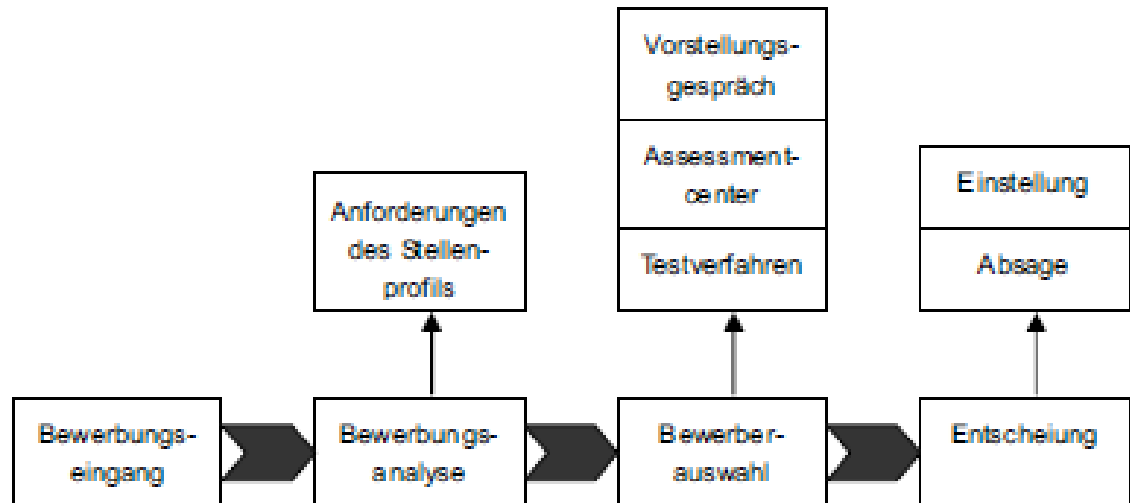


Abbildung 2: Ablauf eines strukturierten Personalauswahlprozesses²⁰

In der ersten Phase werden die Bewerbungsunterlagen analysiert und geprüft, ob die erforderlichen Anforderungen gegeben sind. In der zweiten Phase wird der persönliche Kontakt zu den potenziellen Bewerbern geschaffen und mit Hilfe verschiedener Verfahren „genauer unter die Lupe genommen“. Abgeschlossen wird der Personalauswahlprozess mit der Entscheidung, welche Mitarbeiter eingestellt werden. Ebenfalls werden den Bewerbern abgesagt, gegen die man sich entschieden hat.

²⁰ Bartscher, Huber, Praktische Personalwirtschaft, Wiesbaden 2007, Seite 96

3.2.1. Analyse der Bewerbungsunterlagen²¹

Unbedingte Bestandteile einer Bewerbung sollten das Bewerbungsanschreiben, der Lebenslauf sowie Arbeits- und Schulzeugnisse sein. Eventuell kann auch ein Lichtbild, Nachweise über Zusatzqualifikationen, Seminare oder Fortbildungen beigelegt werden.

Um die Bewerber in A-, B- und C-Kandidaten zu gliedern, müssen verschiedene Kriterien und Anhaltspunkte beurteilt werden.

Es sollte sowohl der Grund der Bewerbung, die Qualifikationen als auch der Werdegang kurz beschrieben werden. Dies gibt bereits Aufschluss darüber, ob der potenzielle Mitarbeiter zielorientiert und selbstbewusst ist. Ebenfalls ist die formale Gestaltung zu überprüfen. Dazu zählen der Aufbau, der Wortschatz, Layout und die äußere Form.

Im zweiten Schritt wird der Lebenslauf gesichtet. Anhaltspunkte dabei sind: Ausbildung, Berufserfahrungen, Branchen- und Fachkenntnisse, Stellenwechsel, Zeitliche Lücken, Informationsgehalt und Vollständigkeit des Lebenslaufs und die Arbeitgeberanalyse. Bei der Prüfung des Lebenslaufs sollte unbedingt der Vergleich mit dem Anforderungsprofil im Vordergrund stehen.

Bei den Schulzeugnissen wird empfohlen das Notenbild, das Niveau der Bildungsinstitute und die in der Ausbildung erworbenen Fähigkeiten zu analysieren.

Die Arbeitszeugnisse hingegen geben nur geringen Aufschluss über die Fähigkeiten des Bewerbers, da es gesetzlich verboten ist, etwas Schlechtes über den Bewerber zu schreiben. Es muss dem Wahrheits- und

²¹ Vgl. Wickel Kirsch, Janusch, Knorr, Personalwirtschaft, Wiesbaden 2008, Seite 49-53 und <http://www.arbeitszeugnis-service.de/aufbau.php>, verfügbar am 10.05.2012

dem Wohlwollensprinzip gefolgt werden. Dadurch werden negative Beurteilungen oft in positiv formulierte Sätze verwandelt, was zur Entstehung einer „Zeugnissprache“ geführt hat.

Die Einleitung des Zeugnisses beinhaltet das Eintrittsdatum und die verschiedenen Positionen, die im Unternehmen durchlaufen worden sind. Außerdem sollten die wichtigsten Stammdaten enthalten sein. Anschließend folgen die Arbeitsbeschreibung und die Leistungsbeurteilung. Bei der Leistungsbeurteilung sollte auf alle Nuancen eingegangen werden. Dazu zählen unter anderem die Arbeitsbereitschaft und die Arbeitsbefähigung. Aber auch die Arbeitsweise und der Arbeitsstil sowie Erfolge zählen dazu. Abschließend sollte die Leistung in einen Satz zusammengefasst werden. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Beurteilung des Sozialverhaltens. Ebenfalls sollten Beendigungs-, Dankes- und Bedauernsformeln zu finden sein. Wenn diese fehlen ist es ein Zeichen dafür, dass man froh darüber ist, dass der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Beendet wird das Arbeitszeugnis mit Zukunftswünschen für den Mitarbeiter. Auch hier ist das Fehlen dieser Klausel kein gutes Zeichen.

3.2.2. Vorstellungsgespräch²²

Eberhardt Hofmann beschreibt in seinem Buch „Einstellungsgespräche erfolgreich führen“ folgenden Musterablauf:

1. Begrüßung und Gesprächsbeginn
2. Ablauf des Gesprächs erklären
3. Das Kernstück: Die Vorstellung des Bewerbers erfassen
4. Spezielle Anforderungen
5. Informationen zur Stelle
6. Dem Bewerber Gelegenheit zum Fragen geben
7. Abschluss des Gesprächs

²² Vgl. Hofmann, Einstellungsgespräche erfolgreich führen, Wiesbaden 2008, Seite 101-131

In der ersten Phase des Gespräches werden noch keine fachlichen Fragen gestellt. Diese Phase dient dazu, das „Eis zu brechen“ und ist von Bedeutung für die Entstehung einer Beziehungsebene. Hier sollte man darauf achten, dass der Bewerber möglichst viel spricht und man selbst sich zurückhält.

In der zweiten Phase wird der weitere Ablauf des Gesprächs erklärt. Dabei sollte aufgezeigt werden, dass zuerst die Person im Vordergrund steht und dann erst die zu vergebende Stelle.

Die dritte Phase dient dazu den Bewerber genauer kennen zu lernen. Mögliche Themen sind die derzeitige Arbeit und deren Arbeitsinhalt, Bedingungen, das Verhältnis zu den Kollegen und vor allem die persönliche Entwicklung. Hier kann man auch klären, welche Rolle potenzielle Mitarbeiter in den verschiedenen Bereichen mitwirken möchte. Möchte er aktiv bei Entscheidungen mitwirken oder genügt es ihn, wenn er nur darüber informiert wird. Außerdem kann abgeklärt werden, wie die Person mit Führung, Macht und Hierarchien umgeht. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Frage, ob der Bewerber ein Einzelkämpfer oder ein Gruppenmensch ist. Sehr wichtig ist ebenfalls die Frage, ob der Mitarbeiter tatsächlich in das Unternehmen passt.

In der nächsten Phase geht man nun direkt auf das Anforderungsprofil ein. Hilfreich in dieser Phase kann es auch sein, wenn man sich Mustersituationen ausdenkt und den Bewerber fragt, wie er in diesen Situationen reagieren würde. Dabei sollte man auch auf negative Seiten der Arbeitsstelle hinweisen und nachfragen, wie die Person sich in schwierigen Situationen verhält.

In der fünften Phase gibt man diverse Informationen über das Unternehmen und die Produkte. Aber auch genaue Infos über die zu vergebende Stelle sollten beinhaltet sein. Hierzu zählen etwa die Aufgaben, Anforderungen, Befugnisse, Einarbeitungs- und Vertragsmodalitäten.

Die offenen Fragen des Bewerbers werden in der sechsten Phase beantwortet.

Abschließend informiert man sich über die Einschätzung des Bewerbers zu der Arbeitsstelle. Da die meisten Bewerber sich jedoch mehrere Möglichkeiten offen halten möchten und daher stets positiv antworten, hat diese Aussage nur geringen Informationsgehalt. Außerdem wird die weitere Vorgangsweise des Bewerbungsprozesses bzw. Entscheidungsablaufes erklärt.

3.2.3. Testverfahren²³

Bei dieser Methode kann man zwischen persönlichkeitsorientierte und verhaltensorientierte Tests unterscheiden. Zu den persönlichkeitsorientierten Tests zählen unter anderem Wissen-, Interessen-, Intelligenz- und Eignungstests. Dabei ist zu beachten, dass alle Tests objektiv, reliabel und valide sind. Tests sind eine einfache Möglichkeit um erforderliche Anforderungen bzw. Kenntnisse zu überprüfen. Ein großer Nachteil dieses Verfahrens ist jedoch, dass die Messung von Persönlichkeitsmerkmalen nur indirekt über Indikatoren möglich ist.

3.2.4. Assessment-Center²⁴

„Ein Assessment-Center (AC) ist ein komplexes Verfahren, das bezüglich eines definierten Kreises von Teilnehmenden (den sog. Assesseees) verschiedene Zielsetzungen (oder Fragestellungen) aufweisen kann, die über verschiedene Aufgabenstellungen an die Assesseees angestrebt bzw. beantwortet werden. Mehrere Assessoren beobachten und evaluieren die Prozesse der Problemlösung und des Sozialverhaltens der Assesseees. Die Aufgabenstellungen des AC müssen mit den

²³ Vgl. Drumm, Personalwirtschaft, Berlin 2008, Seite 92-96

²⁴ Vgl. Eck, Jöri, Vogt; Assessment-Center, Berlin 2010, Seite 5-35

gegenwärtigen und v. a. zukünftigen Schlüsselanforderungen an die Assesseees identisch sein oder ihnen durch Simulation möglichst nahe kommen. Das formale Ergebnis eines AC ist ein auf grundsätzlichem Konsens der Assessoren beruhender Bericht über die charakteristischen Elemente der Problemlösungsstrategien und des Sozialverhaltens jedes Assesseees. In Bezug auf die konkrete Zielsetzung oder Fragestellung des AC wird im Bericht eine klare Empfehlung abgegeben.“²⁵

Im ersten Schritt werden die Teilnehmer ausgewählt, die zu dem Assessment-Center eingeladen werden sollen. Um eine gute Beobachtung zu gewähren, sollte die Anzahl der Mitglieder ca. 6 Personen sein. Im zweiten Schritt werden die Assessoren ausgewählt.

Im Normalfall werden vier Assessoren ausgewählt: zwei mit Linienfunktion in der Organisation, eine Person aus der Personalabteilung und ein externer Berater (meist Psychologe). Diese Streuung ermöglicht es, Beurteilungsfehler gering zu halten. Wenn man jedoch nicht auf Mitarbeiter im eigenen Unternehmen zurückgreifen kann, empfiehlt es sich Vertrauenspersonen oder externe Berater zuzuziehen. Wenn man sowohl die Assessoren und Assesseees ausgewählt hat, werden im nächsten Schritt die Anforderungen an das Assessment-Center festgelegt. Dabei werden Zielsetzung und Fragestellung klar formuliert. Außerdem müssen alle Prozesse transparent sein. Wenn die Fragestellung bzw. die erwarteten Ergebnisse klar definiert sind, können dazu passende Aufgaben und Aktivitäten ausgearbeitet werden. Dabei ist darauf zu achten, dass diese möglichst realitätsnah gewählt sind und auch die Beurteilungsfähigkeit gegeben ist. Grundsätzlich sollte eine Aufgabe zwischen 60 Minuten und 90 Minuten dauern.

Bei der Durchführung der Aufgaben und Aktivitäten werden die Assesseees von den Assessoren beobachtet, beschrieben und beurteilt.

²⁵ Eck, Jöri, Vogt; Assessment-Center, Berlin 2010, Seite 16

Dabei wird jedoch nicht nur der Ist-Zustand bewertet, sondern es werden auch zukünftige Entwicklungschancen eingeschätzt. Ebenfalls können auch diverse Gruppendiskussionen eingeführt werden um das Verhalten in der Gruppe zu beobachten.

Ziel des Assessment-Center ist es, an Ergebnisse zu kommen, die die Auswahl eines geeigneten Bewerbers ermöglichen. Deshalb sollten auch alle Aufgaben dementsprechend gewählt werden.

Ein großer Vorteil eines Assessment-Center ist die Möglichkeit mehrere Teilnehmer gleichzeitig zu beobachten und vergleichen zu können. Nachteilig kann sich jedoch der hohe zeitliche und finanzielle Aufwand auswirken.

3.3. Einstellung

Würde ein passender Mitarbeiter gefunden, kommt es zur Einstellung. Wenn die Einführung des Mitarbeiters abgeschlossen und die Probezeit abgelaufen ist, gilt die Personalbeschaffung als abgeschlossen.²⁶

Im nächsten Schritt muss der Mitarbeiter bei der Österreichischen Sozialversicherung angemeldet und der Dienstvertrag abgeschlossen werden. Dies wird nachfolgend noch genauer beschrieben.

Durch die Einstellung entstehen Rechte und Pflichten für den Dienstgeber, aber auch für den Dienstnehmer, die im Folgenden grafisch dargestellt werden.

²⁶ Vgl. Paul, Praxisorientierte Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 2011, Seite 357

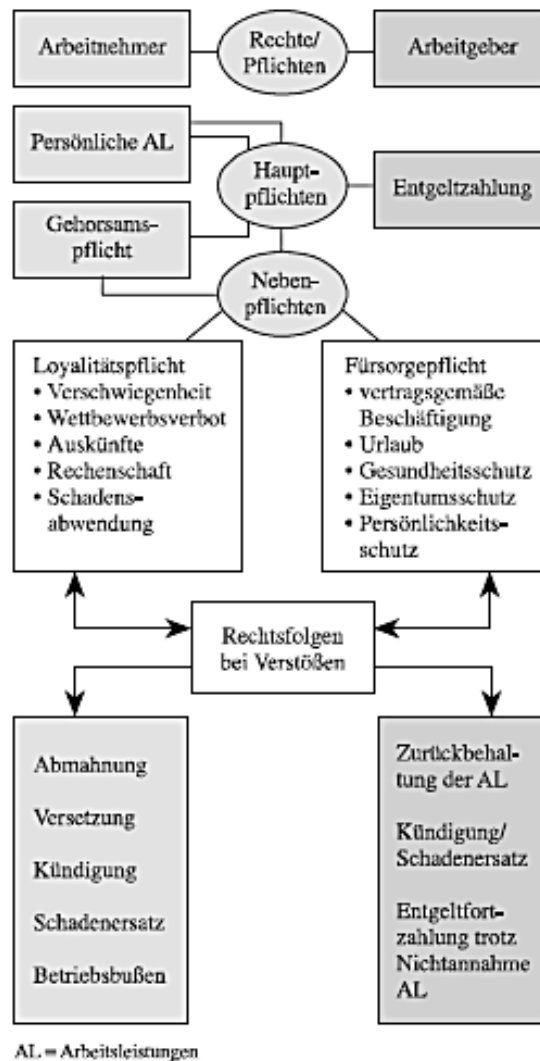


Abbildung 3: Rechte und Pflichten von Dienstnehmer und Dienstgeber²⁷

3.3.1. Anmeldung bei der Österreichischen Sozialversicherung

„Jede Person, die auf Grund ihrer Tätigkeit der Pflichtversicherung nach dem ASVG unterliegt, ist vom Dienstgeber bzw. den sonstigen meldepflichtigen Stellen bereits vor Arbeitsantritt anzumelden. Dies gilt auch für fallweise beschäftigte Personen, geringfügig Beschäftigte, freie Dienstnehmer und Lehrlinge.“²⁸

²⁷ Döring, Döring, Giesler, Harmgardt, Kühn, Lange, Michaelen, Tiedtke, Allgemeine BWL, Wiesbaden 2007, Seite 385

²⁸ https://www.sozialversicherung.at/portal27/portal/esvportal/channel_content/cmsWindow?p_pubid=847&action=2&p_menuid=513&p_tabid=5, verfügbar am 19.05.2012

Die Anmeldung kann dabei auf zwei Arten durchgeführt werden:

1. Vor Arbeitsantritt wird die Vollmeldung mittels ELDA (Elektronischer Datenaustausch mit den österreichischen Sozialversicherungsträgern) an die Sozialversicherung übermittelt.
2. Falls noch nicht alle Daten bekannt sind, kann vor Arbeitsantritt eine Kurzmeldung (auch Aviso-Anmeldung genannt) an die Sozialversicherung per Fax oder telefonisch übermittelt werden. Sieben Tage nach Arbeitsantritt ist dann die Vollmeldung nachzureichen.²⁹

²⁹ Vgl. https://www.sozialversicherung.at/portal27/portal/esvportal/channel_content/cmsWindow?p_pubid=847&action=2&p_menuid=513&p_tabid=5, verfügbar am 19.05.2012


AVISO Anmeldung		per Telefax: 05 780 761 per Telefon: 05 780 760	
* Gebietskrankenkasse	* Dienstgeber-Kontonummer		
Daten Dienstgeber			
* Firma			
* Geschäftsanschrift			
* Telefonnummer			
Email			
* Bevollmächtigter / Übermittler			
* Betriebsart			
Daten Dienstnehmer			
* Familienname			
* Vorname			
* Sozialversicherungs-Nummer	____ / ____		
* Geburtsdatum	____-____-____		
* Geschlecht	o männlich o weiblich		
* beschäftigt ab	____-____-____		
* Dienstort/Arbeitsort (PLZ, Ort)			
Datum		Unterschrift (Dienstgeber bzw. Bevollmächtigter)	
Hinweise:			
Innerhalb von 7 Tagen ab Beginn der Pflichtversicherung ist eine vollständige Anmeldung zu erstatten!			
* Pflichtfelder			
Formular zur Verfügung gestellt von:			
 SZABO & PARTNER STEUERBERATUNG		Szabo & Partner Wirtschaftstreuhand GmbH Florisdorfer Hauptstraße 29/5, 1210 Wien Tel: 01/278 13 55, Fax: 01/278 13 55-25, office@szabo.at, www.szabo.at	

Abbildung 4: Vorlage Aviso- bzw. Kurzmeldung für die Sozialversicherung ³⁰

³⁰ <http://www.szabo.at/de/online-services/tools-und-downloads.html>, verfügbar 19.05.2012

„Wer dieser Pflicht nicht nachkommt, riskiert hohe Strafen. Wird die Anmeldung „vergessen“ und die Finanzpolizei kontrolliert, zahlen Sie Beitragszuschläge in Höhe von 500 € pro Person und 800 € für den jeweiligen Prüfeinsatz. Weiters können auch Verwaltungsstrafen von bis zu 2.180 € pro Dienstnehmer verhängt werden.“³¹

3.3.2. Arbeitsvertrag

Bei einem Dienstvertrag handelt es sich um eine Vereinbarung zwischen Dienstgeber und Dienstnehmer, bei der sich der Dienstnehmer für eine gewisse Zeit zur persönlichen Dienstleistung für den Dienstgeber nach dessen Weisung gegen Entgelt verpflichtet. Dabei handelt es sich um einen privatrechtlichen Vertrag, dessen Abschluss grundsätzlich formfrei ist. Das bedeutet, dass er sowohl mündlich, schriftlich oder durch schlüssiges Handeln geschlossen werden kann. Die Willenseinigung beider Vertragspartner ist jedoch von zwingendem Charakter. Für Beweisgründe ist es empfehlenswert den Dienstvertrag schriftlich abzuschließen.³²

Dabei ist außerdem zu beachten, dass der Dienstvertrag nicht dem Kollektivvertrag oder dem Gesetz widerspricht. Der Dienstvertrag wäre zwar weiterhin gültig, jedoch gilt Teilnichtigkeit ein, das bedeutet, dass die restlichen Vereinbarungen bzw. Regelungen ihre Gültigkeit behalten.³³

³¹ <http://www.szabo.at/de/online-services/news/gesamtueberblick/gesamtueberblick-news-detail/article/anmeldungen-der-dienstnehmer-vor-arbeitsantritt.html>, verfügbar am 19.05.2012

³² Vgl. Loh, Einführung in das österreichische Arbeitsrecht, Unterrichtsskript Österreich 2011, Seite 5

³³ Vgl. Loh, Einführung in das österreichische Arbeitsrecht, Unterrichtsskript Österreich 2011, Seite 6

3.3.2.1. Dienstzettel³⁴

Wurde der Dienstvertrag jedoch mündlich vereinbart, ist die Ausstellung eines Dienstzettels für Arbeitsverhältnisse über einem Monate verpflichtend. Der Dienstzettel ist ein Protokoll bzw. Aktenvermerk, über das, was man bereits mündlich abgesprochen hat.

Der Dienstzettel muss folgende Angaben enthalten:

1. Name und Anschrift des Arbeitgebers und Arbeitnehmers
2. Beginn des Arbeitsverhältnisses (Ende des Arbeitsverhältnis bei befristeten Dienstverhältnissen)
3. Kündigungsfrist, Kündigungstermin
4. Gewöhnlicher Arbeitsort bzw. Hinweis auf wechselnde Arbeitsorte und die vorgesehene Verwendung
5. Einstufung in das generelles Schema sowie die Bezeichnung des anzuwendenden Kollektivvertrages
6. Höhe des Anfangsbezug und die Fälligkeit des Entgelts
7. Jährliche zustehender Urlaub
8. abgemachte tägliche oder wöchentliche Normalarbeitszeit
9. Name und Anschrift der Betrieblichen Vorsorgekasse (BV-Kasse)

3.3.2.2. Bestandteile Arbeitsvertrag

Der Arbeitsvertrag muss die gleichen Bestandteile wie der Dienstzettel ausweisen. Zusätzlich können auch noch besondere Vereinbarungen etc. festgehalten werden.

Im Folgenden wird auf die einzelnen Bestandteile genauer eingegangen:

³⁴ Vgl. Loh, Einführung in das österreichische Arbeitsrecht, Unterrichtsskript Österreich 2011, Seite 5-6

3.3.2.2.1. Name und Anschrift des Arbeitgebers und Arbeitnehmers

Im ersten Punkt werden der Name und die Anschrift vom Arbeitgeber als auch vom Arbeitnehmer angeführt.

3.3.2.2.2. Beginn des Arbeitsverhältnisses (Ende des Arbeitsverhältnis bei befristeten Dienstverhältnissen)

In diesem Abschnitt wird der Tag des Arbeitsbeginnes festgehalten. Normalerweise werden Dienstverhältnisse auf unbestimmte Dauer, also unbefristet, abgeschlossen. In bestimmten Fällen, wie z.B. Saisonarbeit, kann das Dienstverhältnis auch auf eine bestimmte Zeit begrenzt werden. Hier spricht man von einem befristeten Dienstverhältnis. In so einem Fall muss das Ende des Dienstverhältnisses ebenfalls im Dienstvertrag festgehalten werden und hat den großen Vorteil, dass es nach Ablauf von selbst endet. Ein Nachteil ist jedoch, dass ein befristetes Dienstverhältnis vor Vertragsablauf nur mit Zustimmung des Dienstnehmers aufgelöst werden kann (Ausnahme: fristlose Entlassung mit wichtigen Grund).³⁵

3.3.2.2.3. Kündigungsfrist, Kündigungstermin³⁶

Bei einer Kündigung handelt es sich um eine einseitige Willensklärung über die Beendigung des Dienstverhältnisses. Dabei ist zu beachten, dass eine Kündigung nur empfangsbedürftig und nicht annahmbedürftig ist und kann entweder schriftlich oder mündlich erfolgen. Bei der Kündigung ist zwischen Arbeiter und Angestellten zu unterscheiden.

³⁵ Vgl. Loh, Einführung in das österreichische Arbeitsrecht, Unterrichtsskript Österreich 2011, Seite 7

³⁶ Vgl. Loh, Einführung in das österreichische Arbeitsrecht, Unterrichtsskript Österreich 2011, Seite 17-18

Bei einem Arbeiter werden die Fristen und Termine normalerweise im Kollektivvertrag geregelt. Liegt jedoch kein Kollektivvertrag vor, gilt folgendes: Die Kündigungsfrist beträgt 14 Tage. Einen bestimmten Kündigungsstermin gibt es hierbei nicht.

Bei einem Angestellten muss zwischen Arbeitgeberkündigung und Arbeitnehmerkündigung unterschieden werden. Bei der Kündigung durch den Arbeitgeber hängt die Kündigungsfrist von der Betriebszugehörigkeitsdauer ab. Als Kündigungsstermin gilt normalerweise das Quartalsende. Jedoch können auch Kündigungsstermine zum 15. oder zum Letzten des Monats vereinbart werden.

Bei einer Kündigung durch den Angestellten beträgt die Kündigungsfrist 1 Monat und der Kündigungsstermin ist der Letzte des Monats. Hier ist es jedoch möglich auch den 15. des Monats als Kündigungsstermin zu vereinbaren.

3.3.2.2.4. Gewöhnlicher Arbeitsort bzw. Hinweis auf wechselnde Arbeitsorte und die vorgesehene Verwendung

Diese Regelung könnte wie folgt formuliert werden: „Der gewöhnliche Arbeitsort ist Die Aufnahme des Arbeitnehmers erfolgt aber jedenfalls für alle bestehenden und künftigen Betriebsstätten des Arbeitgebers. Der Arbeitgeber behält sich eine vorübergehende oder dauernde Versetzung an einen anderen Arbeitsort vor. Der Arbeitnehmer erklärt sich bereit, über Verlangen des Arbeitgebers seine Dienste auch am neuen Arbeitsort zu leisten.“³⁷

³⁷ http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?angid=1&docid=1463224&conid=514776, verfügbar am 06.06.2012

3.3.2.2.5. Einstufung in das generelles Schema sowie die Bezeichnung des anzuwendenden Kollektivvertrages

Bei diesem Vertragsbestandteil ist auf den anzuwendenden Kollektivvertrag hinzuweisen. Musterformulierung: „Aufgrund der Zugehörigkeit des Arbeitgebers zur Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation Wien kommt der Kollektivvertrag für Werbung und Marktkommunikation Wien zur Anwendung, der mit etwaigen Betriebsvereinbarungen an folgendem Ort aufliegt:“³⁸

Ebenfalls wird auf die Einstufung des Mitarbeiters in der Verwendungsgruppe und dem Verwendungsjahr hingewiesen. Folgende Formulierung kann im Arbeitsvertrag gewählt werden: „Der Arbeitnehmer wird aufgrund der von ihm angegebenen Verwendungsgruppenjahre als Angestellter und der mit ihm vereinbarten Tätigkeiten im Sinne des anzuwendenden Kollektivvertrages eingestuft in Verwendungsgruppe, Verwendungsgruppenjahr Der Arbeitnehmer tritt jeweils mit 1. in ein neues Verwendungsgruppenjahr.“³⁹

3.3.2.2.6. Höhe des Anfangsbezug und die Fälligkeit des Entgelts

Ein weiterer wichtiger Punkt des Dienstvertrags ist die Angabe der Höhe und der Fälligkeit des Entgelts. Die WKO schlägt hierfür folgende Formulierung vor:

„Der Arbeitnehmer erhält ein Monatsgehalt von € brutto. Das Monatsgehalt ist am Monatsletzten fällig. Der Arbeitnehmer erhält ein 13. und 14. Monatsgehalt (Sonderzahlungen) gemäß § 11 des anzuwendenden Kollektivvertrages. (...) Das gesamte Entgelt wird auf

³⁸ http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?angid=1&docid=1463224&conid=514776, verfügbar am 23.05.2012

³⁹ http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?angid=1&docid=1463224&conid=514776, verfügbar am 23.05.2012

das Konto des Arbeitnehmers bei der Bank, BLZ, Kontonummer, überwiesen.“⁴⁰

Außerdem kann in diesem Punkt auf die Abgeltung von Überstunden hingewiesen werden.

Wenn die tägliche oder wöchentliche Normalarbeitszeit überschritten wird, handelt es sich um Überstunden. Grundsätzlich sind laut Gesetz nur maximal 5 Überstunden pro Woche und zusätzlich 60 pro Jahr zulässig.⁴¹

Im Arbeitsvertrag kann für Überstunden eine Pauschale vereinbart werden. Dabei können zwei Arten unterschieden werden. Bei der ersten Art wird ein Gesamtentgelt ausgewiesen, das eine bestimmte Anzahl von Mehr- oder Überstunden beinhaltet. Bei der Zweiten wird der Betrag zur Abgeltung von Mehrleistungen gesondert ausgewiesen.⁴²

Vor allem bei höherstehenden Arbeitnehmern wird oft eine sogenannte All-In-Vereinbarung getroffen. Dabei wird abgemacht, dass Mehr- und Überstunden nicht zusätzlich abgegolten werden.⁴³

3.3.2.2.7. Urlaub⁴⁴

Der jährliche Urlaub beträgt fünf bezahlte Wochen pro Jahr. Ab 26 Dienstjahren erhöht sich der Urlaubsanspruch auf sechs Wochen p.a., dabei ist zu beachten, dass diese Dienstjahre nicht im selben Betrieb abgeleistet werden müssen. Ebenfalls können Schul- und Studienzeiten unter bestimmten Voraussetzungen dazugerechnet werden.

⁴⁰ http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?angid=1&docid=1463224&conid=514776, verfügbar am 23.05.2012

⁴¹ Vgl. Loh, Einführung in das österreichische Arbeitsrecht, Unterrichtsskript Österreich 2011, Seite 42

⁴² Vgl. Gerlach, Risak, Schrank, Höfle, Praxishandbuch Arbeitsvertragsgestaltung, Wien 2012, Seite 237-239

⁴³ Vgl. Gerlach, Risak, Schrank, Höfle, Praxishandbuch Arbeitsvertragsgestaltung, Wien 2012, Seite 240-242

⁴⁴ Vgl. <http://www.arbeiterkammer.at/online/so-viel-urlaub-bekommen-sie-917.html#E394634>, verfügbar am 19.05.2012

Während den ersten sechs Monaten entsteht der Urlaub im aliquoten Verhältnis zur Beschäftigung im Unternehmen. Ab dem siebten Monat besteht Anspruch auf den gesamten Jahresurlaub. Und ab dem zweiten Jahr entsteht der Anspruch auf den jährlichen Urlaub bereits am Anfang des Arbeitsjahres.

3.3.2.2.8. Arbeitszeit

Die Arbeitszeit wird im Arbeitszeitgesetz geregelt und gilt für alle Arbeitnehmer, die das 18. Lebensjahr vollendet haben. Die tägliche Normalarbeitszeit beträgt 8 Stunden. Ruhepausen werden hierbei nicht mitgerechnet. Die wöchentliche Normalarbeitszeit beträgt 40 Stunden. Im Kollektivvertrag können jedoch sonstigen Regelungen festgesetzt worden sein, wie zum Beispiel eine wöchentliche Normalarbeitszeit von 38,5 Stunden oder auch eine tägliche Arbeitszeit von 10 Stunden.⁴⁵

Im Arbeitsvertrag wird die wöchentliche Arbeitszeit bekannt gegeben. Beispiel: Die wöchentliche Normalarbeitszeit beträgt 40 Stunden. Bei Teilzeit ist die Arbeitszeit entsprechend anzupassen, zum Beispiel 25 Stunden pro Woche.

Weiters kann vereinbart werden, ob der Mitarbeiter fixe Arbeitszeiten hat, oder ob Gleitzeit gilt. Unter gleitender Arbeitszeit versteht man einen vereinbarten Rahmen, innerhalb diesem der Dienstnehmer selbst den Beginn und das Ende seiner täglichen Arbeitszeit bestimmen kann. Bei einer Gleitzeitvereinbarung müssen die Dauer der Gleitzeitperiode, der Gleitzeitrahmen, die Übertragungsmöglichkeit von Zeitguthaben und die Dauer und Lage der fiktiven Normalarbeitszeit bestimmt werden. Auch hier ist zu beachten, dass die tägliche Arbeitszeit von 10 Stunden nicht überschritten werden darf. ⁴⁶

⁴⁵ Vgl. Arbeitszeitgesetz (idF v. 22.03.2010) § 1 – 4

⁴⁶ Vgl. Arbeitszeitgesetz (idF v. 22.03.2010) § 4b

3.3.2.2.9. Mitarbeitervorsorgekasse

Seit dem 01.01.2003 gilt für alle privatrechtlichen Dienstverhältnisse das betriebliche Mitarbeiter- und Selbstständigenvorsorgegesetz (BMSVG). Bei diesem System, auch „Abfertigung neu“ genannt, wird vom Arbeitgeber, ab dem zweiten Monat der Beschäftigung, 1,53% des monatlichen Bruttoentgelt inkl. Sonderzahlungen an die Gebietskrankenkasse überwiesen. Diese leiten diese Zahlungen an die ausgewählte Betriebliche Vorsorgekasse weiter.⁴⁷

Bei Unternehmen ohne Betriebsrat wählt der Arbeitgeber die Mitarbeitervorsorgekasse aus und der Name und die Anschrift sind im Dienstvertrag anzugeben. Trifft der Arbeitgeber jedoch keine Wahl, kommt es zu einer automatischen Zuweisung durch den Hauptverband der Sozialversicherungsträger.⁴⁸

⁴⁷ Vgl. Loh, Einführung in das österreichische Arbeitsrecht, Unterrichtsskript Österreich 2011, Seite 33-34

⁴⁸ Vgl. http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=433390&dstid=686&titel=Zuweisung%2Ceiner%2CMitarbeitervorsorgekasse, verfügbar am 19.05.2012

4. Integration des Personals

4.1. Personaleinführung

4.1.1. Aufgabe und Ziel der Personaleinführung⁴⁹

Aufgabe der Personaleinführung ist die fachliche Einarbeitung des ausgewählten Mitarbeiters, sowie die soziale Eingliederung. Bei der fachlichen Integration soll der neue Mitarbeiter in sein Aufgabengebiet eingeführt werden und Kenntnis über die zu erledigten Aufgaben bekommen. Ziel der sozialen Eingliederung hingegen ist es eine angenehme Beziehung aufzubauen. Dadurch soll der Mitarbeiter engagiert und motiviert diese schwierige Zeit des Arbeitsbeginns meistern und im Unternehmen verbleiben um die Produktivität zu stärken.

Außerdem lassen sich auch ökonomische Gründe für eine ordentliche Personaleinführung finden. Im Folgenden wird kurz auf die Fluktuations- und Einstellungskosten eingegangen:

Fluktuationskosten: Hier zählen vor allem die Kosten für die erneute Besetzung der Stelle wie z.B. Personalbeschaffungskosten dazu. Aber auch die Kosten für Überstunden, um den ausscheidenden Mitarbeiter kurzfristig zu ersetzen, bis Ersatz gefunden ist, zählen zu diesen Kosten.

Einstellungskosten: Da die Personalbeschaffung oft mit hohen Kosten verbunden ist, sollten diese rasch durch die Arbeitsleistung des neuen Mitarbeiters amortisiert werden. Daher wird eine längerfristige Bindung an das Unternehmen angestrebt.

⁴⁹ Vgl. Kasper, Mayrhofer, Personalmanagement Führung Organisation, Wien 2002, Seite 486-487

4.1.2. Phasen der Personaleinführung aus Sicht des Bewerbers

Um die Einführung eines neuen Mitarbeiters optimal zu gestalten, kann es von großer Bedeutung sein, wenn man die verschiedenen Phasen, die oft von Hoffnungen und Ängsten geprägt sind, aus Sicht des Bewerbers kennt bzw. versteht.

4.1.2.1. Phasenmodell von Kieser⁵⁰

Bei der Personaleinführung gibt es verschiedenste Modelle, die auf die Phasen der Einführung aus Sicht des Bewerbers eingehen. Am wohl bekanntesten ist das Phasenmodell von Kieser, welches auch im Folgenden betrachtet wird.

Phase 1: Antizipatorische Sozialisation und Entscheidung für eine Stelle

Die erste Phase umfasst die Personalwerbung und das Auswahlverfahren. In diesem Schritt sucht der Bewerber nach den benötigten Informationen und vergleicht seine Werte mit denen des Unternehmens und trifft daraufhin die Entscheidung, ob er, seiner Meinung nach, zum Unternehmen passt.

Phase 2: Eintritt in die Organisation

Bei dieser Phase treffen die Erwartungen des Bewerbers auf die Realität. Kommt es hierbei zu großen Enttäuschungen, kann dies auch dazu führen, dass der neue Mitarbeiter das Unternehmen wieder verlässt.

Phase 3: Fachliche und soziale Integration

Einarbeitung und Eingliederung prägen diese Phase. Ziel dieser Phase für den Bewerber ist es, die konkrete Aufgabenstellung zu entschlüsseln,

⁵⁰ Vgl. Kasper, Mayrhofer, Personalmanagement Führung Organisation, Wien 2002, Seite 487-490

erste Ergebnisse zu produzieren und vor allem die Werte, Normen und Kultur des Unternehmens zu verstehen und im Rahmen dessen zu handeln.

In dieser Phase ist außerdem anzumerken, dass die fachliche und soziale Integration verbessert werden kann, je realistischer die Informationen über die zukünftige Stelle aufbereitet werden, je ähnlicher die Werte und Normen sind, je freiwilliger die Entscheidung für die Stelle und je mehr Wissen und Kenntnisse mit den neuen fachlichen Anforderungen übereinstimmen.

Phase 4: Vollmitgliedschaft in der Organisation

Wird das Unternehmen aus Sicht der Arbeitskraft zu „meiner Firma“ und der Mitarbeiter zu „meinem Mitarbeiter“ aus Sicht des Unternehmens, dann wurde die Vollmitgliedschaft erreicht. Außerdem kommt es zur inneren Bindung des Mitarbeiters, zur Identifikation und Einsatzbereitschaft für die Organisation.

Abschließend ist noch anzumerken, dass es sich hierbei um keinen genauen Ablaufplan handelt, sondern auch mehrere Phasen parallel ablaufen können. Außerdem bietet das Modell von Kieser auch keine konkrete Ausgestaltung des Einführungsprozesses.

4.1.3. Musterplan Personaleinführung⁵¹

Da der Arbeitsbeginn für einen neuen Mitarbeiter oft große Unsicherheit bedeutet, ist es sehr wichtig, wenn man ihn willkommen heißt, gut einarbeitet und integriert.

Gleich vorweg: Einen „Masterplan“, der für alle Personaleinführungen universell einsetzbar ist, gibt es nicht. Im Folgenden wird ein Musterplan beschrieben, der einen guten Überblick bietet und eine Hilfestellung in diese Materie bieten soll.

⁵¹ Vgl. Bartscher, Huber, Praktische Personalwirtschaft, Wiesbaden 2007, Seite 105 ff

Die Personaleinführung wird in zwei Phasen unterteilt. Die erste lautet „Einführung neuer Mitarbeiter“. Die zweite wird „Integration von Mitarbeitern“ genannt.

4.1.3.1. Einführung neuer Mitarbeiter

Da der erste Eindruck entscheidend ist, sollte man diesen so gut wie möglich für den neuen Mitarbeiter gestalten. Außerdem sollte man bedenken, dass das gegenseitige Kennenlernen ein längerer Prozess ist, der nicht in ein paar Tagen abgeschlossen ist. Dies gilt sowohl für den Vorgesetzten, als auch für die Kollegen.

Der erste Tag sollte von dem direkten Vorgesetzten begleitet werden. Dabei sollten alle Räumlichkeiten vorgezeigt werden und ein persönliches Gespräch zur Beantwortung von Fragen wie zum Beispiel Pausenordnung etc. eingeplant werden. Anschließend bietet es sich an, wenn man den neuen Arbeitsplatz präsentiert. Außerdem sollten am ersten Tag nur die direkten Kollegen vorgestellt werden um die Informationsflut etwas geringer zu halten. Anschließend an die Einführung ist die Einarbeitung. Dabei muss der neue Mitarbeiter Sinn und Zweck seiner Aufgabe verstehen, um seine Leistung optimal zu erbringen. Auch hier ist es hilfreich, wenn man einen Plan aufstellt, wann, was, mit wem eingearbeitet wird. Außerdem sollte unbedingt während der Einarbeitungsphase, aber auch später, ständig Feedback gegeben werden.

Um diese erste Phase angenehmer zu gestalten, können verschiedene Hilfestellungen zur Unterstützung verwendet werden. Dazu zählen zum Beispiel Einführungscheckliste, Einführungsbroschüre, Welcome Package und Patenprogramme.

Einführungsscheckliste

Diese Liste enthält alle wichtigen Punkte für die Einarbeitung wie zum Beispiel die Begrüßung und Vorstellung, Angabe der wichtigen Daten für die Lohnverrechnung etc. Fixer Bestandteil sollte auch ein offenes Gespräch sein.

Einführungsbroschüre

Die Einführungsbroschüre wird vor allem in großen Unternehmen zur Anwendung gebracht. Dabei werden die wichtigsten FAQ übersichtlich zusammengestellt und aufbereitet. Der Mitarbeiter hat dadurch die Möglichkeit, diese in Ruhe durchzulesen und die Informationen gehen nicht so schnell verloren.

Welcome Package

Ein Welcome Package wird meist für Mitarbeiter in mittleren bzw. höheren Hierarchieebenen eingesetzt. Der Inhalt ist dabei von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Beispiel: Blumenstrauß am Arbeitsplatz.

Paten- oder Mentorenprogramm

Bei einem Patenprogramm wird dem Neuen ein Kollege aus der gleichen Hierarchiestufe als Ansprechpartner zur Seite gestellt. Dabei sollte jedoch unbedingt darauf geachtet werden, dass der Pate keine Vorgesetztenfunktion einnimmt, da diese ihm nicht zusteht.

Der Mentor dagegen hat diese Vorgesetztenfunktion, da er aus einer höheren Hierarchiestufe stammt und soll zusätzlich auch eine beratende Funktion einnehmen.

4.1.3.2. Integration von Mitarbeitern

Ziel der Integration von Mitarbeitern ist es, neben der fachspezifischen Einarbeitung, den Mitarbeiter auch auf der emotionalen Seite in das

Unternehmen zu integrieren. Der Mitarbeiter soll sich als wichtiger Teil des Teams und des Unternehmens fühlen. Dabei spielt vor allem die Beziehung zu den Kollegen eine wichtige Rolle.

4.2. Ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes⁵²

Wenn der erste Mitarbeiter aufgenommen wird, ist es an der Zeit sich Gedanken über die Gestaltung des Arbeitsplatzes zu machen. Durch die passende Gestaltung der Umwelt soll die Leistung gefördert werden bzw. sichergestellt werden, dass der Mitarbeiter überhaupt zur Leistung fähig ist. Die Wissenschaft der Ergonomie beschäftigt sich mit den Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes. Dabei können folgende Dimensionen unterschieden werden: Arbeits- und Gesundheitsschutz, anthropometrische, physiologische und psychologische, informationstechnische Gestaltung. In der folgenden Abbildung werden die Dimensionen kurz erklärt und einige Beispiele angeführt.

Dimension	Erklärung	Beispiele
Arbeits- und Gesundheitsschutz	Gestaltung Unfallschutz und Arbeitssicherheit → durch verschiedene Gesetze geregelt	Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG), Bundes-Immissionsschutzgesetz (BImSchG), Mutterschutzgesetz (MuSchG)
Anthropometrische Gestaltung	Anpassung Arbeitsplatz und Arbeitsmittel an die menschlichen Körpermaße und den Bewegungsbereich des Körpers	Abstand vom Bildschirm, Höhe des Schreibtisches, etc.
Physiologische	Anpassung der	Kernbeleuchtungsstärke

⁵² Vgl. Bartscher, Huber, Praktische Personalwirtschaft, Wiesbaden 2007, Seite 128-132

Gestaltung	Arbeitsmethoden und -bedingungen an den menschlichen Körper	von 500 Lux in Büroräumen, , Klima, Lärm, Farbgestaltung
Psychologische Gestaltung	Gestaltung eines angenehmen Arbeitsplatzes durch Farben, Pflanzen und Musik	Wahl des Farbe in Hinblick auf Temperaturwirkung und psychische Stimmung
Informations-technische Gestaltung	Gestaltung der Informationstechnik, der Computer und Softwaresysteme	Anpassung der Software an die Tätigkeit, akustische und optische Signale für eine fehlerfreie Bedienung

Abbildung 5: Dimensionen der Arbeitsplatzgestaltung⁵³

4.3. Personalführung

4.3.1. Ziele der Personalführung ⁵⁴

Um sein Personal erfolgreich zu führen, werden viele Anforderungen an die Personalführung gestellt. Diese Anforderungen können auch als Ziele der Personalführung tituliert werden. Dabei sind die Ziele sehr unterschiedlich und sind außerdem vom Betrieb abhängig. Im Folgenden werden einige Ziele der Personalführung genauer betrachtet.

4.3.1.1. Unternehmenskultur

Zur Unternehmenskultur zählen unter anderen Wertvorstellungen (Werte sind grundlegende erstrebenswerte oder zu vermeidende Überzeugungen und Zielvorstellungen), Denkmuster, Einstellungen und

⁵³ Eigene Abbildung in Anlehnung an Bartscher, Huber, Praktische Personalwirtschaft, Wiesbaden 2007, Seite 128-132

⁵⁴ Vgl. Lieber, Personalführung, Stuttgart 2011, Seite 26 ff

Verhaltensweisen eines Unternehmens, die von den Mitarbeitern geteilt werden. Man geht davon aus, dass diese Unternehmenskultur einen wichtigen Einfluss auf die Geführten hat und sich entweder positiv oder negativ auf die Leistung und Einstellung der Mitarbeiter auswirkt.

„Die Beeinflussung der Unternehmenskultur kann einerseits ein Ziel der Personalführung sein, sie kann aber andererseits den Rahmen darstellen, in dem die Führung durch die einzelnen Führungskräfte erfolgt. Sie kann für eine erfolgreiche Führung förderlich und hinderlich sein.“⁵⁵

Wie bereits oben genannt, kann die Unternehmenskultur sowohl negativ als auch positiv betrachtet werden. Ein positiver Aspekt ist die rasche Entscheidungsfindung im Unternehmen mit starker Unternehmenskultur, da die Mitarbeiter gleich bzw. ähnlich denken und daher die Kommunikation leichter fällt und der Kontrollaufwand verringert wird.

Eine starke Unternehmenskultur wirkt sich jedoch negativ auf notwendige Anpassungen durch Veränderungen der Umwelt aus und kann diese behindern.

4.3.1.2. Pflicht- und Goodwillbeiträge

Die Arbeitsleistung kann man in Pflicht- und Goodwillbeiträge unterscheiden.

Unter Pflichtbeitrag versteht man die Arbeitsleistung, zu der sich der Mitarbeiter aufgrund seines Dienstvertrages verpflichtet hat. In der Stellenbeschreibung findet man die genaue Aufstellung der vertraglich vereinbarten Aufgaben.

Goodwillbeiträge werden hingegen freiwillig vom Mitarbeiter geleistet und tragen indirekt zum Unternehmenserfolg bei. Diese Leistungen zählen nicht zu den vereinbarten Aufgaben des Dienstvertrages. Dazu

⁵⁵ Lieber, Personalführung, Stuttgart 2011, Seite 35

zählen unter anderem Hilfsbereitschaft, proaktives Handeln, Einbringen von Verbesserungsvorschlägen, positives Unternehmensbild verbreiten, Rücksichtnahme und Kundenorientierung.

Außerdem wird das „Unternehmerische Mitarbeiterverhalten“ als äußerst positiv angesehen. Dabei handelt der Mitarbeiter wie ein Unternehmer im Unternehmen. Es werden Erfolgchancen selbstständig wahrgenommen und eigenverantwortlich die Initiative ergriffen. Dies führt dazu, dass Chancen für das Unternehmen genutzt werden können.

Durch Förderung der Motivation, der Arbeitszufriedenheit und der positiven Einstellung im Unternehmen kann erreicht werden, dass Mitarbeiter Goodwillbeiträge im Unternehmen leisten und es kommt zu einer Steigerung des Unternehmenserfolges und auch zur Kundenzufriedenheit.

4.3.1.3. Verringerung und Vermeidung unerwünschter und abweichender Verhaltensweisen.

Unter unerwünschten und abweichenden Verhaltensweisen versteht man Verhalten der Mitarbeiter, die zu negativen Auswirkungen bzw. Konsequenzen in den verschiedensten Bereichen des Unternehmens führen. Während abweichende Verhaltensweisen zwar zulässig sind, handelt es sich bei unerwünschten Verhaltensweisen um absichtliche Verstöße gegen Normen und Regeln. Den Ursprung dieses Fehlverhaltens kann oft in der Art der Führung gefunden werden. Ziel ist es daher, diese Verhaltensweisen zu verringern bzw. komplett zu vermeiden.

Zu diesen unerwünschten oder abweichenden Verhaltensweisen zählen unter anderem:

4.3.1.3.1. Fehlzeiten und Absentismus

Fehlzeiten des Mitarbeiters werden meist durch diverse private Gründe wie zum Beispiel Mutterschutz und Krankheit hervorgerufen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist jedoch auch das Fernbleiben aufgrund von Unzufriedenheit. Bei Absentismus handelt es sich um das bekannte „blau machen“.

4.3.1.3.2. Mobbing

Unter Mobbing versteht man psychische und physische Angriffe der Mitarbeiter, bei dem das Opfer verspottet wird. Dazu werden zum Beispiel Gerüchte in Umlauf gebracht. Das Opfer wird dabei verletzt und systematisch aus der Gruppe ausgegrenzt.

4.3.1.3.3. Innere Kündigung

Diese Verhaltensweise ist nicht nur schlecht für das Unternehmen, sondern auch für den Mitarbeiter, da dieser sehr unzufrieden mit seiner Arbeit ist.

Bei der inneren Kündigung verbleibt der Mitarbeiter zwar im Unternehmen, jedoch verringert er sein Engagement, nützt sein Potential nicht mehr vollständig aus und leistet keine Goodwillbeiträge mehr.

4.3.1.4. *Arbeitsbezogene Einstellungen*

Gefühle bzw. das Verhalten, die ein Mensch in Bezug auf sein Arbeitsleben hat, werden als arbeitsbezogene Einstellungen bezeichnet. Diese können sowohl positiv als auch negativ sein. Die Einstellungen wirken sich auf Fehlzeiten und Fluktuationsraten im Unternehmen aus und dadurch auch auf finanzwirtschaftliche Ziele wie zum Beispiel auf den

Gewinn. Außerdem haben sie Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter. Zu arbeitsbezogenen Einstellungen zählen unter anderem Arbeitszufriedenheit, Job Involvement, Identifikation und Commitment.

4.3.1.4.1. Arbeitszufriedenheit

Als Arbeitszufriedenheit versteht man die Einstellung des Mitarbeiters zu seiner Arbeit. Dazu zählen Gefühle und Überzeugungen, die der Mitarbeiter in Hinsicht auf seine Arbeit hat. (Zum Beispiel, ob der Mitarbeiter gerne zur Arbeit geht oder ob er seine Arbeit schätzt etc.) Die Zufriedenheit mit der Arbeit wirkt sich sowohl psychisch als auch körperlich auf das Wohlbefinden des Mitarbeiters aus. Daher ist eine Forderung des Mitarbeiters an die Führung, dass Arbeitszufriedenheit angestrebt wird.

Dieses Ziel wird auch von der Führung verfolgt, da zufriedene Mitarbeiter weniger oft fehlen und außerdem auch die Kündigungsraten niedriger sind, als bei Mitarbeiter, die unzufrieden sind. Arbeitszufriedenheit wirkt sich außerdem positiv auf die Zufriedenheit mit den gesamten Leben aus.

4.3.1.4.2. Job Involvement

Unter Job Involvement versteht man den Einfluss, den die Arbeit auf das Selbstwertgefühl eines Menschen hat. Dabei ist jedoch zu beachten, dass dieser Einfluss nichts mit der Bindung zum Unternehmen zu tun hat.

Grundsätzlich gilt: Je höher das Job Involvement ist, desto mehr identifiziert sich der Mitarbeiter mit seiner Arbeit und hat daher ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl. Dies wirkt sich sehr positiv auf das Engagement des Mitarbeiters aus und außerdem fallen die Fehlzeiten geringer aus.

4.3.1.4.3. Identifikation und Commitment mit dem Unternehmen

„Als Identifikation mit dem Unternehmen bezeichnet man die Bereitschaft, sich als Teil des Unternehmens zu fühlen und dessen Ziele als eigene Ziele zu übernehmen. Commitment dagegen bezieht sich auf das Gefühl, mit dem Unternehmen verbunden zu sein. Obwohl Identifikation und Commitment sich auf ähnliche Einstellungen beziehen, gibt es jedoch wichtige Unterschiede. Während bei der Identifikation mit dem Unternehmen die Zugehörigkeit zum Unternehmen als Teil des eigenen Selbstbildes verstanden wird, ist bei Commitment eine eher „berechnende“ Verbundenheit gegeben. Bei hohem Commitment mit dem Unternehmen fühlen sich die Mitarbeiter dem Unternehmen verbunden, weil das Unternehmen ihnen im Austausch für ihre Leistungen Gehalt, interessante Arbeit oder Ähnliches gibt und weil sie die Ziele und Werte des Unternehmens als mit ihren eigenen vereinbar fühlen.“⁵⁶

Wie beim Job Involvement gilt: Je höher die Identifikation mit dem Unternehmen und je höher das Commitment, desto geringer fallen Fehlzeiten und Fluktuationsraten aus. Außerdem führen Sie dazu, dass die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters steigt und ebenso die Bereitschaft zur Erbringung von Goodwillbeiträgen.

4.3.2. Führungsstile

Als Führungsstil wird die Art und Weise des Vorgesetzten verstanden, wie er sich seinen Mitarbeitern gegenüber verhält bzw. seine Führungsaufgabe wahrnimmt. Als Hauptmerkmale gelten das Ausmaß der Aufgaben- und Unternehmensorientierung, das Ausmaß der Mitarbeiterorientierung und das Ausmaß der Partizipationsorientierung.

⁵⁶ Lieber, Personalführung, Stuttgart 2011, Seite 34

Unter der Partizipationsorientierung versteht man die Teilnahme der Mitarbeiter an Entscheidungen.⁵⁷

Als Führungsstile werden also die Verhaltensmuster der Führung bezeichnet. Bei den Führungsstilen kann man in drei Dimensionen unterscheiden:

4.3.2.1. Eindimensionale Führungsstile ⁵⁸

Am wohl bekanntesten sind die sechs Führungsstile von Tannenbaum und Schmidt:

Autoritär: Bei diesem Führungsstil trifft der Vorgesetzte alle Entscheidungen und ordnet an. Die Mitarbeiter werden nicht in den Entscheidungsprozess miteinbezogen.

Patriarchalisch: Im Gegensatz zum autoritären Führungsstil versucht der Vorgesetzte beim patriarchalischen Stil seine Mitarbeiter von der Entscheidung zu überzeugen. Erst dann werden die Entscheidungen des Vorgesetzten angeordnet.

Beratend: Hier werden die Entscheidungen selbst immer noch vom Vorgesetzten getroffen. Jedoch erlaubt dieser Fragen von seinen Untergebenen um auf Akzeptanz für seine Entscheidung zu stoßen.

Konsultativ: Als konsultativen Führungsstil wird es bezeichnet, wenn die Mitarbeiter bereits aktiv in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden. Der Vorgesetzte informiert über die anstehende Entscheidung und holt die Meinungen seiner Mitarbeiter ein. Anschließend trifft der

⁵⁷ Vgl. Büdenbender, Strutz, Gabler Kompaktlexikon Personal, Wiesbaden 2011, Seite 119

⁵⁸ Vgl. Bea, Schweitzer, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, Stuttgart 2011, Seite 29 ff

Vorgesetzte unter Berücksichtigung der Standpunkte seiner Mitarbeiter die Entscheidung.

Partizipativ: Beim partizipative Führungsstil werden Entscheidungsvorschläge von den Mitarbeitern in der Gruppe ausgearbeitet. Anschließend entscheidet sich der Vorgesetzte für einen dieser Vorschläge.

Delegativ: Hier fungiert der Vorgesetzte nur als Koordinator. Er teilt das Problem seinen Mitarbeitern mit und zeigt die Grenzen auf, um den Rahmen für die Entscheidungsfindung zu definieren. Anschließend suchen diese nach Möglichkeiten und bestimmen eigenständig, wie sie das Problem lösen.

4.3.2.2. Zweidimensionale Führungsstile⁵⁹

Zweidimensionalen Führungsstilen werden von zwei Einflussgrößen charakterisiert. Es wurde also der eindimensionale Führungsstil um ein entscheidendes Merkmal ausgedehnt. Dies war notwendig, da laut Experten ein eindimensionaler Führungsstil nicht ausreichte, um die Komplexität der Führung in der Praxis erklären zu können.

Ein Beispiel für einen zweidimensionalen Führungsstil ist das Verhaltensgitter (Managerial Grid). Es stammt von den beiden Psychologen Robert Blake und Jane Mouton.

Bei diesem Verhaltensgitter werden zwei Dimensionen unterschieden:

Beziehungs- bzw. Mitarbeiterorientierung: Hier steht der Mensch mit seinen Wünschen, Sorgen, etc. im Mittelpunkt des Interesses. Es wird bemüht ein gutes Verhältnis mit dem Mitarbeiter aufzubauen und die

⁵⁹ Vgl. Züger, Teamführung – Leadership-Basiskompetenz, Zürich 2007, Seite 152 ff

Ergebnisse werden aufgrund dieser zwischenmenschlichen Beziehungen erzielt.

Sach- bzw. Aufgabenorientierung: Dabei steht die Sachebene (Leistung, quantitative und qualitative Zielerreichung) im Mittelpunkt. Der Mitarbeiter ist nur „Mittel zum Zweck“. Es wird keine Rücksicht auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter gelegt, allein die Aufgabenerfüllung und Leistungsfähigkeit steht im hierbei Mittelpunkt.

Durch Erstellung einer Grafik auf der die Aufgabenorientierung auf der x-Achse und die Mitarbeiterorientierung auf der y-Achse eingezeichnet werden, erhält man, durch jeweils neun Abstufungen auf jeder Achse, insgesamt 81 Kombinationsmöglichkeiten von Führungsstilen.

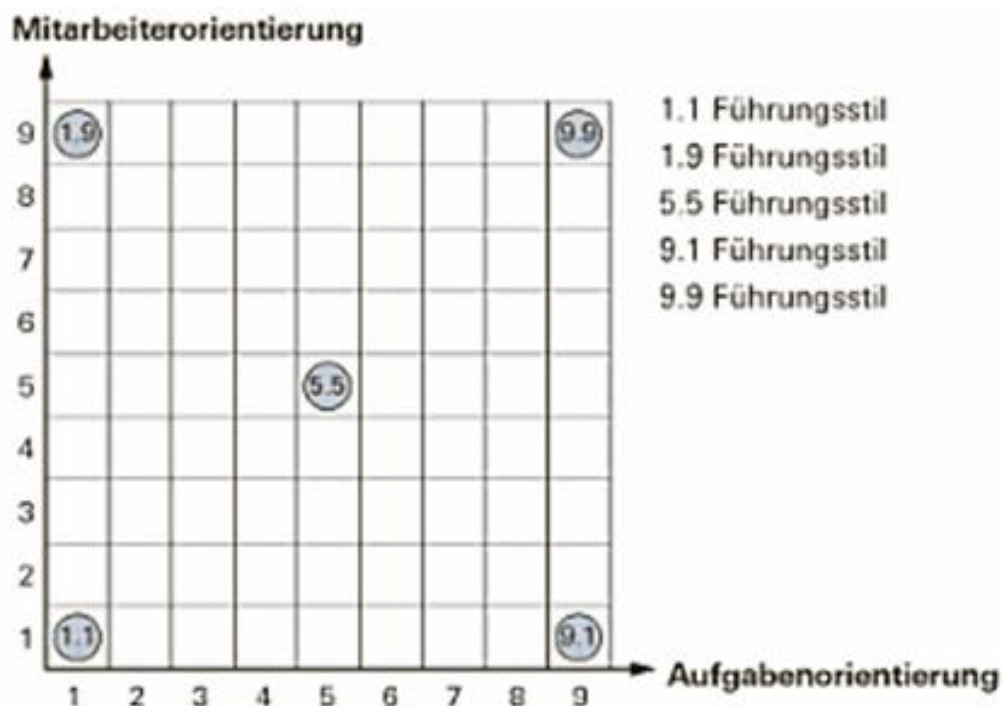


Abbildung 4: Verhaltensgitter⁶⁰

Mithilfe dieser Grafik haben die beiden amerikanischen Psychologen Robert Blake und Jane Mouton fünf Hauptführungsstile definiert, die

⁶⁰ Züger, Teamführung – Leadership-Basiskompetenz, Zürich 2007, Seite 153

jeweils von dem Ausprägungsgrad der beiden Dimensionen abhängig sind.

Die erste Zahl gibt dabei die Ausprägung der Aufgabenorientierung und die zweite Zahl die Ausprägung der Mitarbeiterorientierung an. Je höher die Zahl ist, desto größer ist dieses Merkmal ausgeprägt.

Die fünf Hauptführungsstile lauten:

1.1: Dieser Führungsstil wird auch als „Laissez-faire-Stil“ bezeichnet. Der Führende interessiert sich weder für die Erfüllung der Aufgabe noch für die zwischenmenschlichen Beziehungen und lässt den Dingen einfach ihren Lauf. Außerdem werden keine Entscheidungen getroffen und sämtliche Konflikte werden vermieden.

9.1: Bei diesem Führungsstil hat die Aufgabenerfüllung bzw. Erreichung der Ziele höchste Priorität. Der Führende herrscht und kontrolliert um seine Ziele zu erreichen. Die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter müssen zurückgestellt werden und werden vom Führenden nicht beachtet.

5.5: Beim 5.5 Führungsstil soll das Gleichgewicht zwischen Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung gewahrt werden. Da sowohl ausreichende Erledigung der Aufgaben als auch ein befriedigendes Arbeitsklima erreicht werden soll, sind mit diesem Führungsstil viele Kompromisse verbunden.

1.9: Hier stehen die Bedürfnisse der Mitarbeiter im Fokus. Die Aufgabenerfüllung ist dabei nur zweitrangig. Der Führende möchte, dass alle zufrieden sind und ein angenehmes Betriebsklima herrscht, deswegen unterstützt er seine Mitarbeiter und hilft in allen Angelegenheiten mit. Er sucht nach Zustimmung und Zuneigung bei seinen Mitarbeitern.

9.9: Bei diesem Führungsstil stehen die Erreichung der Ziele und die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Vordergrund. Der Führende ist bestrebt seine Mitarbeiter so zu führen, dass sie motiviert dazu sind Höchstleistungen zu erbringen und die vorgegeben Ziele erreichen.

Die Wahl des passenden Führungsstils hängt dabei unter anderem von der Situation, den vorhandenen Wertvorstellungen, den Persönlichkeitsmerkmalen des Vorgesetzten, der Organisation und der Erfahrung im Umgang mit den erlernten Verhaltensweisen ab. Dabei ist jedoch auch zu beachten, dass es keinen besten Führungsstil gibt, der universell anwendbar ist, da Führung ein dynamischer Prozess ist und immer wieder angepasst werden muss.

Jedoch wirft das Verhaltensgitter auch einige Kritikpunkte auf, wie zum Beispiel der fehlende Situationsbezug, die mangelhafte Verdeutlichung und die begrenzte Unabhängigkeit zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung.

4.3.2.3. Dreidimensionale Führungsstile⁶¹

Dreidimensionale Führungsstile sind bereits sehr komplex. Als Beispiel für einen dreidimensionalen Führungsstil kann das Reifegrad Modell von Hersey und Blanchard genannt werden.

Bei diesem Modell werden die beiden Dimensionen Beziehungs- und Aufgabenorientierung vom Verhaltensgitter der beiden Psychologen Blake und Mouton von Hersey und Blanchard um eine dritte Dimension erweitert – dem Reifegrad des Mitarbeiters. Der Führungsstil wird also von einer Situationsvariablen abhängig gemacht.

⁶¹ Vgl. <http://www.managerseminare.de/Tools/Das-Reifegradmodell,155824>, und [http://de.wikipedia.org/wiki/Reifegradmodell_\(F%C3%BChrungslehre\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Reifegradmodell_(F%C3%BChrungslehre)), beide verfügbar am 4.6.2012

Der Reifegrad besteht aus der „Fähigkeit“ und der „Bereitschaft“. Unter der Fähigkeit versteht man das Fachwissen und die (Berufs-)Erfahrung. Die Hingabe des Mitarbeiters und das, für die Arbeit erforderliche, Selbstvertrauen zählen zu „Bereitschaft“.

Prinzipiell kann man vier Grundformen des Reifegrades unterscheiden. Dabei ist darauf zu achten, dass der Mitarbeiter je nach Reife geführt werden soll, um so die Effektivität zu steigern.

Reifegrad 1: Geringe Reife

Hier fehlen sowohl Fähigkeit, als auch Bereitschaft. Dieser Reifegrad ist gekennzeichnet von fehlendem Fachwissen und Demotivation. (Bsp: Mitarbeiter, der ohne notwendiges Fachwissen ungewollt versetzt wurde)

- ➔ Führungsstil: Telling – Bei diesem Reifegrad muss alles genau angewiesen und in der Folge kontrolliert werden. Die Führungskraft lenkt durch Anweisungen und strukturierte Vorgaben.

Reifegrad 2: Geringe bis mäßige Reife

Bei diesem Reifegrad sind bereits geringe Fähigkeiten vorhanden, die Bereitschaft ist jedoch trotz gelegentlicher Motivation nur sehr selten bzw. kaum vorhanden. (Bsp: Lehrling im 1. Lehrjahr - jedoch nicht top motiviert)

- ➔ Führungsstil: Selling – Bei diesem Stil werden die Entscheidungen des Vorgesetzten genau erklärt und die Mitarbeiter sind dazu angehalten Fragen zu stellen, um alle Ungereimtheiten zu klären. Außerdem soll durch Lob das Selbstvertrauen und die Motivation des Mitarbeiters gesteigert werden.

Reifegrad 3: Mäßige bis hohe Reife

Hier verfügt der Mitarbeiter bereits über hohe Fähigkeiten, die Bereitschaft ist jedoch nur mittelmäßige. Ebenfalls ist er bereits oft

motiviert. Der Grund für die Demotivation kann in mangelndem Selbstvertrauen gefunden werden. (Bsp: junger , aber fachlich sehr guter, Mitarbeiter)

- ➔ Führungsstil: participating – Hier soll der Fokus darauf gelegt werden den Mitarbeiter zu ermutigen und ihn zu unterstützen um das Selbstvertrauen zu stärken.

Reifegrad 4: Hohe Reife

Bei diesem Reifegrad sind sowohl die Fähigkeiten als auch die Bereitschaft hoch. Der Mitarbeiter kann mit Fachwissen glänzen und ist auch motiviert. (Bsp: Mitarbeiter, der Tagesgeschäft selbstständig und erfolgreich erledigt)

- ➔ Führungsstil: delegation – Hier sollte der Vorgesetzte nur noch als Koordinator dienen. Der Mitarbeiter arbeitet selbstständig und benötigt nur noch wenig Unterstützung und Kontrolle. (Wie bei dem von Tannenbaum und Schmidt definierten Führungsstil „delegativ“.)

4.3.3. Führungsmodelle

Führungsmodelle werden auch Führungskonzepte oder Führungsprinzipien bezeichnet. Bei diesen Modellen werden Aussagen über die Funktion und Struktur von zielorientierten Gestaltungsprozessen getroffen. Dabei haben die Führungsstile der Vorgesetzten einen wesentlichen Einfluss auf den Inhalt dieser Modelle. Unterschieden werden können Partialmodelle, bei denen nur Teilaspekte berücksichtigt werden und Totalmodelle, bei denen alle Parameter erfasst werden. In der Literatur findet man unüberschaubar viele Modelle, jedoch fehlen aussagekräftige Klassifikationsmöglichkeiten. Um einen Einblick in diese

komplexe Materie zu vermitteln, werden im Folgenden je drei Partialmodelle und drei Totalmodelle vorgestellt.⁶²

4.3.3.1. *Partialmodelle*

4.3.3.1.1. Führung durch Ergebnisüberwachung (Management by Results – MbR)⁶³

Bei diesem Modell haben die Mitarbeiter ständig das Gefühl überwacht zu werden, daher ist es eher mit Skepsis zu betrachten. Beim Management by Results werden dem Mitarbeiter genaue Leistungsergebnisse in Form von, zum Beispiel, erreichende Umsätze, Stückzahlen oder Budgetvorgaben gemacht. Außerdem ist der Führungsstil des Vorgesetzten sehr autoritär. Daher wird die Erfüllung dieser Vorgaben ständig überwacht und kontrolliert. Den Weg um diese Ergebnisse zu erzielen kann der Mitarbeiter jedoch selbst entscheiden.

4.3.3.1.2. Führung durch Eingriffe in Ausnahmefällen (Management by Exception – MbE)⁶⁴

Bei diesem Modell greift der Vorgesetzte nur in Ausnahmefällen ein, d.h. nur bei Situationen, die über eine vorher bestimmte Grenze liegen. Innerhalb der Grenzen handelt der Mitarbeiter selbstständig. Kommt es jedoch zu einem Ausnahmefall, ist dieser an den Vorgesetzten zu melden bzw. dem Vorgesetzten ist die Situation bereits bekannt und er trifft die notwendigen Entscheidungen. Dies hat den großen Vorteil, dass der Vorgesetzte vor allem bei Routineaufgaben entlastet wird. Außerdem gibt es eine klare Definition der Zuständigkeiten.

⁶² Vgl. Bea, Schweitzer, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, Stuttgart 2011, Seite 29 ff

⁶³ Vgl. Bea, Schweitzer, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, Stuttgart 2011, Seite 32

⁶⁴ Vgl. Jung, Personalwirtschaft, München 2011, Seite 497 - 498

Dieses Prinzip ist in mehrere Phasen eingeteilt, die sowohl bei der Einführung als auch anschließend immer wieder durchlaufen werden müssen.

1. Bestimmung der Messgrößen

In der ersten Phase werden Größen festgelegt, mit deren Werte es möglich ist, zwischen Normal- und Ausnahmesituationen klar zu unterscheiden.

2. Festlegung des Bewertungsmaßstabes.

Während der zweiten Phase wird festgelegt, bei welchen Abweichungen der Messgrößen es sich um „normale“ oder außergewöhnliche Abweichungen handelt.

3. Festlegung der Soll-Größe

Hier wird die zu erreichende Soll-Größe mit Hilfe der bestimmten Messgrößen vom Punkt 1 festgelegt. Bei diesem Punkt ist zu beachten, dass die Soll-Größe realistisch ist, um die Motivation der Mitarbeiter nicht zu gefährden (Beispiel: 1 Mio. Umsatz pro Jahr).

4. Durchführung

In dieser Phase werden die Aufgaben von den Mitarbeitern, im Rahmen des klar definierten Entscheidungsspielraumes, selbstständig durchgeführt. Der Vorgesetzte darf hier nicht in den Routineablauf eingreifen.

5. Ergebnis

Durch Bearbeitung der Aufgaben durch den Mitarbeiter kommt es zu Ist-Werte (Beispiel: 1,1 Mio Umsatz).

6. Soll-Ist-Vergleich

In der sechsten Phase werden die Ist-Größen mit den Soll-Größen verglichen.

Bei Vorliegen von, unter den in Phase 2 bestimmten, außergewöhnlichen Abweichungen, muss dies dem Vorgesetzten mitgeteilt werden, ansonsten führt der Mitarbeiter seine Aufgaben weiterhin selbstständig durch.

7. Vorgesetzter entscheidet

Während der letzten Phase entscheidet der Vorgesetzte wie in dieser Ausnahmesituation gehandelt werden muss bzw. ob diverse Größen wie z.B. die Soll-Größen angepasst werden müssen.

4.3.3.1.3. Führung durch Vorgabe von Entscheidungsregeln

(Management by Decision Rules – MbDR)⁶⁵

Bei dieser Methode werden die Entscheidungen an die Mitarbeiter delegiert, die mithilfe von Entscheidungsregeln diese treffen. Die Entscheidungsregeln werden dabei aus dem Zielsystem des Unternehmens abgeleitet. Grundsätzlich sollte es für alle Situationen eine Entscheidungsregel geben. Zu Problemen kann es jedoch kommen, wenn eine unvorhersehbare Situation eintritt, da die Festlegung von Entscheidungsregeln hier gar nicht bzw. nur schwer möglich ist. Ein weiterer Kritikpunkt liegt in der fehlenden Methode zur Auswahl der anwendungsrelevanten Entscheidungsregeln. Deswegen ist dieses System nur in Routinesituationen anwendbar.

⁶⁵ Vgl. Witte, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 2007, Seite 125

4.3.3.2. Totalmodelle

4.3.3.2.1. Führung durch Zielvereinbarung (Management by Objectives – MbO)⁶⁶

Bei der Führung durch Zielvereinbarung werden die Ziele in Zusammenarbeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern festgelegt. Dabei werden genau definierte und kontrollierbare Ziele, Aufgabenbereich, Handlungsspielraum, sowie die Methode zur Ergebniskontrolle bzw. Ergebnisüberwachung fixiert.

Da jeder Mitarbeiter durch Erreichung seines spezifischen Zieles eigenverantwortlich dazu beiträgt, dass das grundsätzliche Ziel des Unternehmens erreicht wird, kann die Motivation des Mitarbeiters gesteigert werden. Ein weiterer Vorteil liegt in der Entlastung des Vorgesetzten, da die Entscheidungen gemeinsam mit den Mitarbeitern getroffen werden und daher die Last verteilt wird. Außerdem werden sie bei der Durchführung und Kontrolle unterstützt.

Für ein erfolgreiches Führen durch Zielvereinbarung müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

1. Klare Formulierung der Ziele
2. Vorgesetzte und Mitarbeiter sind gemeinsam an der Zielsetzung beteiligt
3. Der Zeitraum muss ebenfalls klar definiert sein
4. Laufendes Feedback um die Kontrolle zu vereinfachen
5. Koppelung der Entlohnung an die Erfüllung der Ziele (zB Prämien)

⁶⁶ Vgl. Strunz, Dorsch, Management im internationalen Kontext, München 2009, Seite 155 ff

4.3.3.2.2. Das Gruppenkonzept von Likert (integrierte Gruppenentscheidungen)⁶⁷

Bei diesem Modell ist jeder Mitarbeiter Mitglied in zwei Gruppen. In der unteren Gruppe der Hierarchie ist der Mitarbeiter ein übergeordnetes Mitglied, in der oberen Gruppe der Hierarchie ist er ein untergeordnetes Mitglied. Ziel dieser Verflechtung soll die Verbesserung der Kommunikation und Integration sein. Beim Gruppenkonzept von Likert sollen die Entscheidungen so weit unten in einer Gruppe getroffen, wo gerade noch die notwendige Kompetenz vorherrscht.

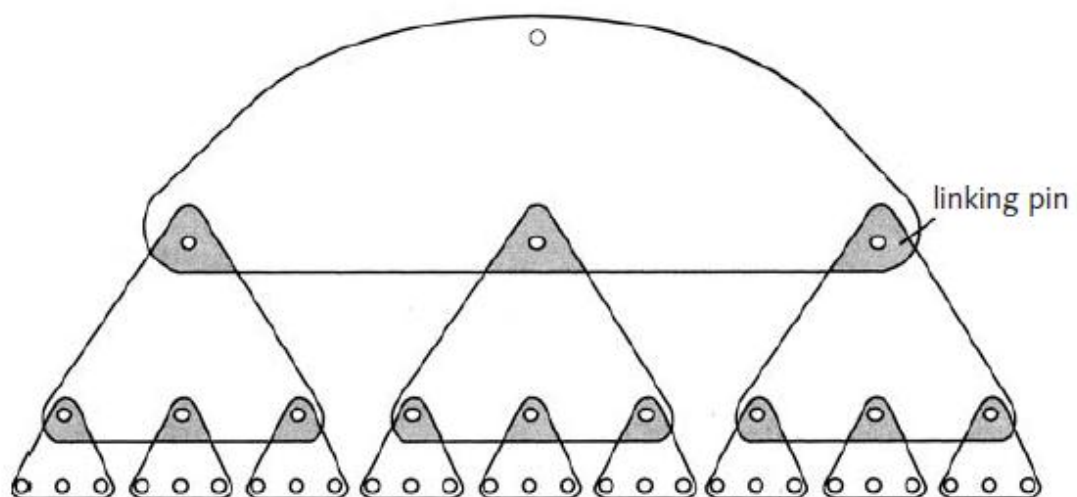


Abbildung 5: Das Gruppenkonzept von Likert⁶⁸

Ein Vorteil des Gruppenkonzeptes liegt in der Schnelligkeit und Effektivität in der Umsetzung von Entscheidungen (vor allem Mehrheitsentscheidungen).

Jedoch ist der Zeitaufwand für die Gruppenentscheidungen sehr groß, was als Nachteil gesehen werden kann.

⁶⁷ Vgl. Bea, Schweitzer, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, Stuttgart 2011, Seite 34 ff

⁶⁸ Bea, Schweitzer, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, Stuttgart 2011, Seite 34

In der Praxis wird dieses Konzept nur sehr selten angewendet, was vor allem daran liegt, dass die vorhandenen Organisationsstrukturen und Interessen, sowie Beziehungen der Mitarbeiter, die Einführung dieses Konzeptes massiv erschweren.

4.3.3.2.3. Das Harzburger Führungsmodell (Führung im Mitarbeiterverhältnis)⁶⁹

Die Grundidee hinter dem Harzburger Führungsmodell liegt darin, dass die Motivation gesteigert werden kann, wenn dem Mitarbeiter eigene Aufgabengebiete mit eigener Verantwortung übertragen werden. Dabei ist zu beachten, dass der Vorgesetzte nur in Ausnahmesituationen in diese Aufgabengebiete eingreifen darf, da der Mitarbeiter grundsätzlich die gesamte Verantwortung für sein Aufgabengebiet trägt. Um dieses Modell auch erfolgreich anwenden zu können, müssen die Stellen und Führungsanweisungen genau beschrieben werden.

Als Nachteile bei diesem Modell wird der große Handlungsspielraum des Mitarbeiters genannt, dem gegenüber ein bürokratisches Betriebsklima aufgrund vielfältiger Vorschriften steht.

4.4. Personalentwicklung

Zu den Bereichen der Personalentwicklung zählen die Personaleinführung, welche bereits weiter oben behandelt wurde, die betriebliche Weiterbildung sowie die Laufbahn und Karrieregestaltung.⁷⁰

„Die Förderung und Entwicklung von Leistungsträgern gewinnt für Unternehmen an Bedeutung. Der arbeitsmarktliche Wandel und die permanente Verkürzung der Halbwertszeit von Wissen fordert einen

⁶⁹ Vgl. Bea, Schweitzer, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, Stuttgart 2011, Seite 33

⁷⁰ Vgl. Kasper, Mayrhofer, Personalmanagement Führung Organisation, Wien 2002, Seite 481

verstärkten Einsatz vom Arbeitgeber, die Kompetenzen seiner Mitarbeiter auszubauen. Auch der technische und organisatorische Wandel verlangt einen anhaltenden Lernprozess. Die Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer professionellen und persönlichen Entwicklung ermöglicht außerdem Leistungs- und Kernkompetenzträger langfristig an das Unternehmen zu binden. (...) In Anlehnung an Becker (2005) umfasst die Personalentwicklung (PE) das Aufeinanderabstimmen von Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung auf Basis der individuellen Unternehmensbedürfnisse sowie das Ableiten geeigneter Maßnahmen und Strategien, die eine Qualifizierung von Humanressourcen zum Ziel haben.“⁷¹

Aufgrund der neuen Herausforderungen durch Internationalisierung des Marktes, durch kürzere Produktlebenszyklen und den immer höheren Konkurrenzdruck ist es notwendig das Unternehmen so auszurichten, dass man rasch und flexibel auf Änderungen reagieren kann, aber trotzdem innovativ und kreativ ist. Dazu ist es notwendig, dass die strategische Ausrichtung Strukturen innerhalb des Unternehmens und vor allem die Rolle des Personals verändert wird. Da vor allem die Rolle des Personales eine wichtige Wettbewerbsgröße darstellt, ist es ein Ziel, dass der Mitarbeiter zum Mitgestalter werden soll. Dazu ist es notwendig, dass sowohl die Motivation als auch die Qualifikation gegeben ist. Aber auch das Unternehmen muss den notwendigen Handlungsspielraum bereitstellen. Damit das Ganze funktioniert und auch im Sinne des Unternehmens gehandelt wird, bedarf es außerdem die innere Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen. Ziel der Personalentwicklung ist es also, dass genau diese Voraussetzungen durch die Einwirkung auf das Handeln der Mitarbeiter geschaffen werden, um die Wettbewerbsgröße Personal optimal nutzen zu können.⁷²

⁷¹ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326724/personalentwicklung-1-v5.html>, verfügbar am 22.06.2012

⁷² Vgl. Kasper, Mayrhofer, Personalmanagement Führung Organisation, Wien 2002, Seite 482

Da die Thematik der Personalentwicklung den Umfang dieser Arbeit sprengen würde, wurde auf die große Bedeutung der Personalentwicklung hingewiesen. Außerdem wird aufgezeigt, welche Ziele mit der Kernaktivität der Personalentwicklung, nämlich der Weiterbildung, verfolgt werden können.

4.4.1. Ziele der Weiterbildung⁷³

Bei den Zielen der Weiterbildung können zwei Arten von Zielen, die Ziele aus Sicht des Unternehmens bzw. Organisation und die Ziele aus Sicht des Mitarbeiters, unterschieden werden.

4.4.1.1. Ziele aus Sicht des Unternehmens

Grundsätzlich hat die Personalentwicklung aus Sicht des Unternehmens das ökonomische Ziel zukünftige Einnahmen zu erhöhen bzw. zukünftige Ausgaben zu reduzieren. Deshalb wird Weiterbildung als Investition betrachtet. Außerdem sind mit dieser Zielsetzung viele weitere Funktionen eng verbunden:

- Strategische Gestaltungs- und Entwicklungsfunktion: Darunter versteht man, dass Weiterbildung als aktiver und zukunftsgerichteter Beitrag zur Organisationsentwicklung verstanden wird.
- Anpassungsleistung: Die Anpassungsleistung erfüllt die Funktion, dass erforderliche Qualifikationen rechtzeitig zur Verfügung stehen.
- Motivations- und Identifikationsfunktion: Bei dieser Funktion wird die Leistungsbereitschaft indirekt über Anreize erhöht. Dazu zählen unter anderem bessere Aufstiegschancen und höhere Entgeltansprüche.

⁷³ Vgl. Kasper, Mayrhofer, Personalmanagement Führung Organisation, Wien 2002, Seite 495-497

- **Flexibilitätspotenzialerhöhung:** Durch den Aufbau von Qualifikationsreserven wird das Flexibilitätspotenzial erhöht. Ebenso durch arbeitsplatzübergreifende Qualifikationen.

Außerdem hat eine Untersuchung ergeben, dass für Weiterbildungsverantwortliche die Förderung von Kundenorientierung und die Einsatzmöglichkeitenerhöhung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sehr wichtig ist. Außerdem wurden die Anpassung an die neuen Arbeitsverfahren, sowie die Verbesserung der Mitarbeitermotivation genannt. Ebenfalls wird die Förderung der Persönlichkeit des Mitarbeiters als besonders wichtig angesehen.

4.4.1.2. Ziele aus Sicht des Mitarbeiters

Zu den Zielen aus Sicht des Mitarbeiters zählen die Sicherung des beruflichen Fortkommens innerhalb der Organisation, die Erhöhung der Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt sowie die Konkurrenzfähigkeit. Außerdem werden die Ziele nach einer qualifizierteren Tätigkeit, die Arbeitsplatzsicherung, sowie die finanzielle Verbesserung angestrebt und auch dadurch steigt die Motivation der Mitarbeiter für die Weiterbildung.

Bei den Zielen aus der Sicht des Mitarbeiters muss in diesem Zusammenhang die Bereitschaft zur Weiterbildung und die Faktoren betrachtet werden, die diese Bereitschaft beeinflussen. Einen großen Einfluss haben die Erfahrungen in Zusammenhang mit dem Nutzen einer Weiterbildung. Dazu zählen die Verlängerung des Arbeitsvertrages, der Aufstieg in eine höhere Position und auch eine finanzielle Steigerung. Ebenfalls von großer Bedeutung ist die Vorerfahrung, die ein Mitarbeiter im Hinblick auch seine Arbeitstätigkeit und seine Ausbildung hat. Je positiver diese sind, desto größer ist die Bereitschaft und auch das Zutrauen, dass man die Herausforderung der Weiterbildung schaffen kann. Als dritter wichtiger Punkt können die betrieblichen

Rahmenbedingungen genannt werden. Dazu zählen unter anderem der Zeitdruck, die Arbeitszeitregelung, aber auch die psychologische und physiologische Belastung am Arbeitsplatz. Außerdem tragen das soziale Klima der Gruppe, der Führungsstil und auch die Möglichkeit zur Zertifizierung der Qualifikation bei.

5. Schluss

5.1. Ergebnis

Das Ergebnis meiner Arbeit ist ein Leitfaden zu Personalbeschaffung und Personalführung, der die Problematik dieser Themen aufgegriffen und verständlich für die Klienten einer österreichischen Steuer- und Unternehmensberatungskanzlei aufbereitet hat. Dadurch wurde ein zusätzliches Instrument, neben dem klassischen Beratungsgespräch, geschaffen. Außerdem hat der Leitfaden die Funktion eines „Nachschlagewerkes“. Durch Musterpläne, Musterabläufe und sonstige Hilfestellungen werden die Klienten, die den Plan verfolgen den ersten Mitarbeiter aufzunehmen, bei diesem Schritt unterstützt.

5.2. Maßnahmen

Der Leitfaden zu Personalbeschaffung und Personalführung wurde zur Unterstützung und Hilfestellung für die Beratung im Zusammenhang mit der Aufnahme des ersten Mitarbeiters erstellt. Damit dieser in der Praxis optimal zur Anwendung kommt, sind einige Maßnahmen notwendig.

Als ersten Schritt wird die Formatierung im Corporate Identity empfohlen. Außerdem sollte der Leitfaden sowohl als PDF-Dokument zum Verschicken, als auch in gebundener Form zur Verfügung stehen.

Als weitere Maßnahme ist geplant, dass bereits bei der Terminplanung auf den Leitfaden hingewiesen wird und bei positiver Annahme des Angebots vom Klienten dieser ausgegeben wird.

Um diese Maßnahmen umsetzen zu können, ist es notwendig, dass alle Mitarbeiter über den Leitfaden zu Personalbeschaffung und Personalführung hingewiesen werden. Vor allem der Assistenzbereich muss dezidiert darauf hingewiesen werden, dass der Klient bereits bei der

ersten Kontaktaufnahme bzw. bei der Terminvereinbarung auf den Leitfaden aufmerksam gemacht werden muss.

5.3. Konsequenzen

Da der Leitfaden Klienten einer Steuer- und Unternehmensberatungskanzlei eine zusätzliche Hilfestellung neben dem persönlichen Beratungsgespräch durch einen Steuer- oder Unternehmensberater bieten soll, kann der zusätzliche notwendige Zeitaufwand beim Beratungsgespräch als eine Konsequenz bei der Nicht-Anwendung des Leitfaden gesehen werden. Außerdem soll dieser auch später als Nachschlagewerk dienen und ermöglicht es somit den Klienten bei einfachen Fragen direkt selbst nachzulesen.

Eine weitere Konsequenz kann jedoch auch ein Verlust des Klienten sein, wenn der Leitfaden zu Personalbeschaffung und Personalführung nicht als zusätzliches Instrument neben dem Beratungsgespräch gesehen wird, sondern versucht wird, die Beratung dadurch zu ersetzen.

Literaturverzeichnis

Arbeitszeitgesetz (idF v. 22.03.2010)

Bartscher, Thomas; Huber, Anne

Praktische Personalwirtschaft, Wiesbaden 2007

2. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV
Fachverlag GmbH

ISBN 978-3-8349-0233-7

Bea, Franz Xaver; Schweitzer, Marcell

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, Stuttgart 2011

10. Auflage, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH

ISBN 978-3-8252-3617-5

Büdenbender, Ulrich; Strutz, Hans

Gabler Kompaktlexikon Personal, Wiesbaden 2011

3. Auflage, Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

ISBN 978-3-8349-0157-6

Döring, Birga; Döring, Tim; Giesler, Wilfried; Harmgardt, Wolfgang; Kühn,

Regina; Lange, Axel; Michaelsen, Kai; Tiedtke, Jürgen

Allgemeine BWL, Wiesbaden 2007

2. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV

Fachverlage GmbH

ISBN 978-3-409-29740-0

Drumm, Hans

Personalwirtschaft, Berlin 2008

6. Auflage, Springer-Verlag GmbH

ISBN 978-3-540-77696-3

Eck, Claus; Jöri, Hans; Vogt, Marlène

Assessment-Center, Berlin 2010

2. Auflage, Springer-Verlag GmbH

ISBN 978-3-642-12997-1

Gerlach, Roland; Risak, Martin; Schrank, Franz; Höfle, Wolfgang

Praxishandbuch Arbeitsvertragsgestaltung, Wien 2012

Linde Verlag Wien GmbH

ISBN 978-3-7073-1073-6

Hintz, Asmus J.

Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz: Eine praxisbezogene Anleitung, Wiesbaden 2011

1. Auflage, Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

ISBN 978-3-8349-2441-4

Hofmann, Eberhardt

Einstellungsgespräche erfolgreich führen, Wiesbaden 2008

1. Auflage 2008, Gabler | GWV Gachverlage GmbH

ISBN 978-3-8349-0981-7

Holtbrügge, Dirk

Personalmanagement, Berlin 2010

4. Auflage, Springer-Verlag GmbH

ISBN 978-3-642-14579-7

Jung, Hans

Personalwirtschaft, München 2011

9. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

ISBN 978-3-486-59665-6

Kasper, Helmut; Mayrhofer, Wolfgang

Personalmanagement Führung Organisation, Wien 2002

3. Auflage, Linde Verlag Wien GmbH

ISBN 3-7073-0430-2

Lieber, Bernd

Personalführung, Stuttgart 2011

2. Auflage, Lucius & Lucius VerlagsgesellschaftmbH

ISBN 978-3-8252-8365-0

Loh, Karin

Einführung in das österreichische Arbeitsrecht, Unterrichtsskript Österreich
2011

Paul, Joachim

Praxisorientierte Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
Wiesbaden 2011

2. Auflage, Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

ISBN 978-3-8349-2141-3

Strunz, Herbert; Dorsch, Monique

Management im internationalen Kontext, München 2009

2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

ISBN 978-3-486-59058-6

Wickel-Kirsch, Silke; Janusch, Matthias; Knorr, Elke

Personalwirtschaft, Wiesbaden 2008

1. Auflage 2008, Gabler | GWV Gachverlage GmbH

ISBN 978 -3-8349-0500-0

Witte, Hermann

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Lebensphasen des Unternehmens
und betriebliche Funktionen, München 2007

2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

ISBN 978-3-486-58223-9

Züger, Rita-Maria

Teamführung – Leadership-Basiskompetenz, Zürich 2007

2. Auflage, Compendio Bildungsmedien AG

ISBN 978-3-7155-9334-0

Internetlinks:

Arbeiterkammer, So viel Urlaub bekommen Sie

URL <http://www.arbeiterkammer.at/online/so-viel-urlaub-bekommen-sie-917.html#E394634>

verfügbar am 19.05.2012

Arbeitszeugnis Service, Aufbau Arbeitszeugnis

URL <http://www.arbeitszeugnis-service.de/aufbau.php>

verfügbar am 10.05.2012

Managerseminare, Reifegradmodell

URL <http://www.managerseminare.de/Tools/Das-Reifegradmodell,155824>

verfügbar 04.06.2012

Managerseminare, Extrinsische und intrinsische Motivation

URL <http://www.managerseminare.de/Tools/Extrinsische-und-intrinsische-Motivation,157530>

verfügbar am 11.06.2012

Resource People, Personalführung

URL <http://www.resource-people.de/adwords/personalfuehrung.php>

verfügbar am 09.06.2012

Statista, Anteil der Recruiting Kanäle an den Neueinstellungen von Unternehmen

URL <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/150258/umfrage/anteil-der-recruiting-kanale-an-den-neueinstellungen-von-unternehmen/>,

verfügbar am 09.05.2012

Stellenanzeigenspezialist, Gute Gestaltung Stellenanzeige ist einfach

URL <http://stellenanzeigenspezialist.de/blog/2011/06/05/gute-gestaltung-stellenanzeigen-ist-einfach>

verfügbar 08.05.2012

Sozialversicherung, Meldefristen

URL https://www.sozialversicherung.at/portal27/portal/esvportal/channel_content/cmsWindow?p_pubid=847&action=2&p_menuid=513&p_tabid=5

verfügbar am 19.05.2012

Szabo & Partner, Anmeldung der Dienstnehmer vor Arbeitsantritt

URL <http://www.szabo.at/de/online-services/news/gesamtueberblick/gesamtueberblick-news-detail/article/anmeldungen-der-dienstnehmer-vor-arbeitsantritt.html>

verfügbar am 19.05.2012

Szabo & Partner, Aviso Anmeldung

URL <http://www.szabo.at/de/online-services/tools-und-downloads.html>,

verfügbar 19.05.2012

Teialehrbuch, Gestaltung einer Stellenanzeige

URL [http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-](http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/32365-Gestaltung-einer-Stellenanzeige.html)

[Kurse/Personalmanagement/32365-Gestaltung-einer-Stellenanzeige.html](http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/32365-Gestaltung-einer-Stellenanzeige.html)

verfügbar am 08.05.2012

Teialehrbuch, Wege externe Personalbeschaffung

URL [http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/](http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/32364-Wege-externer-Personalbeschaffung.html)

[32364-Wege-externer-Personalbeschaffung.html](http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/32364-Wege-externer-Personalbeschaffung.html)

verfügbar 08.05.2012

Uni Hohenheim, Referat Externe Personalbeschaffung

URL [https://www.uni-hohenheim.de/www540f/lehrveranstaltungen/](https://www.uni-hohenheim.de/www540f/lehrveranstaltungen/Lvss08/PmPa/Referate/PM2%20Externe%20Personalbeschaffung_Referat.pdf)

[Lvss08/PmPa/Referate/PM2%20Externe%20Personalbeschaffung_Referat.](https://www.uni-hohenheim.de/www540f/lehrveranstaltungen/Lvss08/PmPa/Referate/PM2%20Externe%20Personalbeschaffung_Referat.pdf)

pdf

verfügbar am 19.05.2012

Wikipedia, Reifegradmodell

URL [http://de.wikipedia.org/wiki/Reifegradmodell_\(F%C3%B](http://de.wikipedia.org/wiki/Reifegradmodell_(F%C3%B)

[Chrungslehre\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Reifegradmodell_(F%C3%B)

verfügbar 04.06.2012

Wirtschaftslexikon, Personalentwicklung

URL [http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326724/](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326724/personalentwicklung-1-v5.html)

[personalentwicklung-1-v5.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326724/personalentwicklung-1-v5.html)

verfügbar am 22.06.2012

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteil Personalbeschaffungsmaßnahmen an den generierten Einstellungen	12
Abbildung 2: Ablauf eines strukturierten Personalauswahlprozesses	13
Abbildung 3: Rechte und Pflichten von Dienstnehmer und Dienstgeber	20
Abbildung 4: Verhaltensgitter	45
Abbildung 5: Das Gruppenkonzept von Likert	54

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
ASVG	Allgemeines Sozialversicherungsgesetz
BMSVG	Betriebliche Mitarbeiter- und Selbstständigenvorsorgegesetz
ELDA	ELektronischer Datenaustausch mit den österreichischen Sozialversicherungsträgern
MbDR	Management by Decision Rules (Führung durch Vorgabe von Entscheidungsregeln)
MbE	Management by Exception (Führung durch Eingriffe in Ausnahmefällen)
MbO	Management by Objectives (Führung durch Zielvereinbarung)
MbR	Management by Results (Führung durch Ergebnisüberwachung)

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

02.07.2012